DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTÓNICO EL REFLEJO, PELUQUERIA EMILI Y LA TIENDA ESCOLAR CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL

KAREN LARENAS LARENAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
JUNIO DE 2009

DIAGNÓSTICO, ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LAS MICROEMPRESAS VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTÓNICO EL REFLEJO, PELUQUERIA EMILI Y LA TIENDA ESCOLAR CONVENIO FUNDACIÓN CARVAJAL

KAREN LARENAS LARENAS

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora
MARIA EUGENIA TORRES VALDIVIESO
Ingeniera industrial

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
JUNIO DE 2009

Nota de aceptación
Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

MARÍA EUGENIA TORRES V.

_____

Directora del trabajo de grado

ROBERTO SANCHEZ

_____

Jurado

JOAQUIN H. GUEVARA

_____

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2009

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado principalmente a Dios por bendecirme y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y acompañarme en todo momento para sacar adelante este proyecto.

A mis padres y a mi familia, porque gracias a ellos pude completar una etapa más de mi vida con su amor, apoyo incondicional y dedicación para guiarme por el mejor camino: el camino del éxito.

Karen

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a la directora de trabajo de grado, María Eugenia Torres Valdivieso por su dedicación y empeño, sus aportes y comentarios lo que permitió llevar a cabo este proyecto de manera exitosa.

Al Director de mi carrera, Doctor Jaime Campo Rodríguez por su amabilidad y apoyo durante el proceso de mi vida universitaria, así como también a cada uno de los docentes que intervinieron en mi formación profesional.

A la Fundación Carvajal por brindarme la oportunidad de realizar mi pasantía institucional, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los microempresarios a quienes les brindé mi asesoría. También agradezco a ellos por su amabilidad y entrega con la realización de este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS.

Pág.

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN: Conjunto de procesos de planificación, organización, ejecución, coordinación y control que se ejercen en un organismo social para que alcance sus objetivos.

BALANCE GENERAL: Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: Camino o la ruta que siguen los productos o servicios cuando se mueven del fabricante hacia el consumidor.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: Son las cuatro etapas por las que pasa un producto mientras se encuentra en el mercado. Estas etapas son: introducción, crecimiento, madurez y decline. Conocer la etapa en la que se encuentra el producto es útil debido a que en cada una se siguen estrategias diferentes.

CONTABILIDAD: Es un medio cuyo objetivo principal es proporcionar información útil en la toma de decisiones económicas.

EMPRESA: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos; agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

MARKETING: Proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios; es un

conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborando en la obtención de los objetivos de la organización.

MARKETING MIX: Estrategia donde se utilizan las cuatro variables controlables que una compañía regula para obtener ventas efectivas de un producto en particular. Estas variables son: producto, precio, plaza y promoción.

MATRIZ DOFA: Es una herramienta de diagnóstico. D.O.F.A. es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; consiste en el análisis de estas cuatro variables examinando las características de la empresa en relación con el medio que se desenvuelve, compensando las oportunidades con las amenazas y las fortalezas con las debilidades.

MERCADO: Conjunto de compradores actuales o potenciales con el deseo y la posibilidad económica para adquirir un producto.

MICROEMPRESA: Es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano con planta de personal hasta diez (10) trabajadores y activos hasta 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

PARTICIPACIÓN DEL MERCADO: Porcentaje que se vende del producto de una compañía del total de productos similares que se vende en un mercado específico.

PENETRACIÓN DE MERCADO: Estrategia en la que la empresa trata de aumentar su participación de mercado donde ya vende sus productos.

PLAN DE MERCADEO: Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas, permitiendo a las empresas visualizar el conjunto de oferentes y demandantes que se involucran en su mercado meta.

PUNTO DE EQUILIBRIO: Es usado comúnmente en las organizaciones o empresas para determinar el volumen a partir del cual se logra rentabilidad al vender determinado producto.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO: Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños y uniformes que tengan características y necesidades semejantes.

RESUMEN

El proyecto desarrollado como pasantía institucional en convenio con la Fundación Carvajal permitió que se desplegaran, diseñaran y aplicaran estrategias a partir del diagnóstico de las microempresas: Vidrios y Aluminio Arquitectónico “El Reflejo”, la Tienda Escolar y la Peluquería Emili; las cuales se brindaron a través de la asesoría ofrecida a los microempresarios Jorge Ovidio Salazar, María Angélica Gómez y Emelina Rodríguez.

El diagnóstico a cada una de las microempresas se realizó utilizando los formatos proporcionados por la Fundación Carvajal, mediante los cuales se detectaron Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en cada una de las áreas de las microempresas. De esta forma se pudieron determinar estrategias y un plan de acción encaminado a la formalización y crecimiento de los negocios.

Finalmente, se puede concluir que el desarrollar este tipo de asesoría en las microempresas le brinda a los empresarios la posibilidad de adquirir conocimientos prácticos en las diferentes áreas de la empresa para la efectiva administración de su negocio conociendo todas las oportunidades de crecimiento y fortalecimiento de su negocio.

Igualmente, el convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente facilitó la formación, para vivir una realidad social que afronta el país actualmente y que proyectos como este contribuyen al bienestar de familias que dependen económicamente de estos negocios.

INTRODUCCION

Este trabajo de grado en la modalidad de pasantía institucional en convenio con La Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente, es un programa de capacitación empresarial brindado a los estudiantes para aplicar estos conocimientos adquiridos en el diplomado y la carrera de Administración de Empresas; en la consecución de un diagnostico, análisis y diseño de estrategias de mejoramiento a las microempresas asignadas: Vidrios y Aluminio Arquitectónico el Reflejo, la Peluquería Emili y la tienda escolar para contribuir al crecimiento empresarial sostenible de estas, las cuales requieren de un proceso de fortalecimiento; enfocándose en promover el desarrollo integral de los microempresarios beneficiarios a través de un programa de acompañamiento y asesoria por parte de los estudiantes.

El proceso de asesoría consistió en la realización de un diagnostico en el cual con los formatos de la Fundación Carvajal de las diferentes áreas de la empresa como lo son administrativa, legal, costos, contable, mercadeo y producción, se iniciaba evaluando cada una de los factores inherentes a cada una de ellas. Con este proceso se identificaron las falencias en cada área y además se detectaron las amenazas, oportunidades, Fortalezas y debilidades a través de una matriz DOFA que nos permitiera crear unas estrategias pertinentes a cada área.

Después de realizar el diagnostico, se procedió a realizar el análisis de las falencias encontradas en las microempresas para la creación del plan de acción y mejoramiento de cada una de las áreas.

Finalmente se aplicaron las estrategias que eran las mas pertinentes de adoptar en el transcurso del proceso para fortalecer y encaminar a las microempresas a su crecimiento.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dadas las condiciones y el contexto social en el que se desarrollan las microempresas de los sectores de Aguablanca y la Zona de Ladera, y como se cita en el Manual del Asesor de la Fundación Carvajal "Paradójicamente, no siendo un fenómeno transitorio, las microempresas consideradas individualmente, están en permanente peligro de quiebra por las condiciones adversas que deben enfrentar"[1], por esta razón, La Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente se unen en un convenio para que los estudiantes de Administración de Empresas promuevan cambios para modificar esquemas administrativos dentro de los negocios de microempresarios de estas zonas, quienes no tienen un proyección de sus negocios entre otras falencias en diferentes áreas de la empresa, por lo cual se debe forjar un acercamiento con estos para ayudarlos a adoptar la transformación de la situación de incierto mantenimiento de las microempresas, forjando una actitud hacia el cambio para poder progresar, estar dispuestos a innovar, aplicar nuevas ideas y tecnologías en la organización de sus negocios.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el diagnostico, el análisis y el plan de acción para las microempresas Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo", Peluquería Emili y la Tienda Escolar contribuirá al mejoramiento de cada una de ellas?

[1] FUNDACIÓN CARVAJAL, Microempresa, Manual del Asesor, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 13.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnostico, analizar y diseñar un plan de mejoramiento para las microempresas Vidrios y Aluminio Arquitectónico “El reflejo”, Peluquería Emili y La Tienda Escolar.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnostico de las áreas: administrativa y legal, mercadeo, producción, contable y financiera de las microempresas, evaluando las diversas falencias en cada una de ellas.

- Diseñar y aplicar un plan de acción y mejoramiento para contrarrestar todas las falencias encontradas en las diferentes áreas de la empresa.

3. JUSTIFICACION

Este proyecto se realizó por la necesidad que existe en los sectores más vulnerables de la Ciudad de Cali, de hacer que los propietarios de las microempresas Vidrios y Aluminio Arquitectónico El Reflejo, La Peluquería Emili y la Tienda Escolar que allí funcionan, aprendan a administrarlas de forma eficiente, logrando un cambio de mentalidad que los lleve a tener una visión diferente de su negocio, permitiéndole así adquirir las habilidades necesarias para buscar el crecimiento sostenible y productivo de este. Lo que redunda en procura de la democratización de la economía en un medio donde el capitalismo cada vez genera más barreras que impiden el surgimiento de nuevos empresarios y la consolidación de la pequeña industria.

La Fundación Carvajal con la capacitación realizada a los pequeños
Empresarios por medio de los estudiantes de la Universidad Autónoma de Occidente, busca el acercamiento entre la universidad y la Industria, con el fin que el conocimiento fluya en ambas direcciones, haciendo que las dos partes salgan beneficiadas y fortalecidas, contribuyendo al crecimiento de los sectores productivos mas vulnerables de la ciudad y realizando una labor social en estos.

Este proyecto contribuye al estudiante en la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas para la obtención de experiencia laboral, técnicas y habilidades nuevas que le permitirán desempeñarse de forma eficiente y productiva.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

El empresario es quien se dedica a una actividad económica organizada para la producción, transformación, comercialización, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios, actividad que puede realizar a través de uno o más establecimientos de comercio.

La ley comercial aplica el concepto de empresario a quien se dedica en forma habitual y profesional a la actividad de la industria, al comercio o a la prestación de servicios, mediante la realización de los denominados actos de comercio o actos mercantiles.[2]

Los empresarios son las personas que toman decisiones que ayudaran a configurar el sistema económico de libre empresa del nuevo milenio, descubriendo necesidades en el mercado y lanzando nuevas empresas para satisfacer tales necesidades. Buen parte del impulso para el cambio, innovación y progreso en nuestra economía procederá de los empresarios- aquellos seres llenos de energía que asumen riesgos y disparan el crecimiento económico.

El mundo de hoy esta lleno de oportunidades para los empresarios. Una carrera empresarial puede ofrecer una vida excitante que contribuya al bienestar de la sociedad así como a recompensas financieras considerables.[3]

---

[2] ¿Qué es un empresario? [en línea], guía de procedimientos, Santiago de Cali, Cámara de Comercio de Cali, [consultado 03 de Abril de 2009], disponible en Internet: http://www.ccc.org.co/guía/?EntryID=25&View.

[3] LONGENECKER Justin, MOORE Carlos, PETTY William, Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor, Los Empresarios en el Nuevo Milenio, México, 2000. Pág. 25.

El empresario es una parte fundamental de la economía ya que contribuyen al desarrollo de una nación formando parte de cadenas productivas, Al ser unidades altamente generadoras de valor agregado, contribuyen a la distribución del ingreso y generación de empleo.

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro «Hacer Empresa: Un Reto», definen al ***empresario*** como "*una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por si mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito*"[4]

Según Simón Andrade, autor del libro «Diccionario de Economía», el ***empresario*** es *"aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo"*.[5]

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», *"un* ***empresario*** *es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador*".[6]

El Diccionario de Marketing de Cultural S. A., brinda la siguiente ***definición de empresario***; *"Persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como por ejemplo, visión, liderazgo, asunción*

---

[4] PALLARES Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel, Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

[5] ANDRADE Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, 2005, Pág. 258.

[6] FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela y FLORES Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Mc Graw Hill, 2004, Pág. 24.

del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio"[7]

Para Ricardo Romero, autor del libro «Marketing», "*quienes algo producen, intercambian o ayudan, son empresarios*". [8]

El empresario en conclusión es una persona natural o jurídica quien decide de forma individual o en asocio con otros con diversas motivaciones, capacidades de crear y desarrollar decide asumir su papel realizando una actividad económica, comercial y/o de desarrollo de un producto para satisfacer una necesidad o deseo existente en la sociedad, a cambio de una utilidad o beneficio.

4.2. MARCO CONCEPTUAL

4.2.1. Microempresario: Según el Manual del Asesor de la Fundación Carvajal "El termino Microempresario sugiere la idea de que en una escala menor, se reproduce el rol del empresario. Se podría afirmar entonces, ateniéndonos solo a la dimensión cuantitativa, que él es un empresario de lo pequeño: compra pequeñas cantidades, su taller produce pequeñas cantidades, vende pequeñas cantidades y su participación individual en el todo económico es mínima.

Pero el agregado MICRO al termino EMPRESARIO no es simplemente medida de cantidad, pues lleva implícito que este individuo, para realizar su rol, enfrenta comúnmente condiciones adversas, que en el contexto social y económico lo imponen. Es un ACTOR SOCIAL que, vinculado a un sector económico muy importante (generador de empleo y valor), que entre otras cosas, esta integrado al proceso general del país, pero que visto aisladamente esta excluido, pues los

[7] Diccionario de Marketing, Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 110.
[8] ROMERO Ricardo, Marketing, Primera Edición, 1997, Pág. 9.

beneficios que recibe por su participación son mínimos en la mayoría de los casos." [9]

4.2.2 Microempresa: Según el Manual del Asesor de la Fundación Carvajal se define como, "En la organización social, es la unidad económica de producción manufacturera, comercial, o de prestación de servicios que opera en menor escala".[10]

4.2.3 El diagnóstico empresarial: Es un Análisis de la situación actual en todas las áreas de la microempresa, de acuerdo a su actividad económica. Identificando así las áreas que más afectan el funcionamiento de la empresa.[11]

4.2.4 La Asesoria: En un programa de desarrollo microempresarial, debe tener como principal objetivo el fortalecimiento de las unidades microempresariales, conservando su capacidad de generar empleo, mejorando su productividad y su situación en el mercado, haciendo las microempresas estables y dinámicas, con capacidad real de acumulación.[12]

4.2.5 La contabilidad: Surge como necesidad de llevar un control financiero de la empresa, pues esta proporciona suficiente material informativo sobre su desenvolvimiento económico y financiero, lo que permite tomar decisiones que llevan a un manejo optimo del negocio.[13]

---

[9] EL MICROEMPRESARIO, Manual del Asesor, Fundación Carvajal, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 4.
[10] Ibíd., Pág. 14.
[11] Emprendedores y microempresarios [en línea], Santiago de Cali, Interactuar, 2009, [Consultado 14 Abril 2009], disponible en Internet: http:// www.interactuar.org.co/.../EmprendedoresyMicroempresarios/.../Default.aspx -
[12] FUNDACIÓN CARVAJAL, microempresa, Manual del Asesor, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 12.
[13] GUDIÑO Emma Lucia, CORAL Lucy, Contabilidad 2000, LA contabilidad en la Empresa, Mc Graw Hill, Bogota, 1991. Pág. 5.

4.2.6 Los estados financieros: Son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un periodo.[14]

4.2.7 El balance general: Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la Empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.[15]

4.2.8 El análisis del Punto de Equilibrio: Es un método de Planeación Financiera, que tiene por objeto, proyectar el nivel de ventas netas que necesita una empresa, para no perder no ganar, en una economía con estabilidad de precios, para tomar decisiones y alcanzar objetivos.[16]

4.2.9 El marketing: Es la entrega de satisfacción a los clientes obteniendo una utilidad.[17]

4.2.10 Segmentación de mercados: Es una de las herramientas de mercadotecnia que nos permite realizar un análisis de mercado de forma efectiva, que puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea.[18]

---

[14] Ibíd. Pág. 195.
[15] Ibíd. Pág. 195
[16] Monografías [en línea], punto de equilibrio y eficiencia, 2006, [consultado 14 Abril de 2009], Disponible en Internet: http:// www.monografias.com/.../punto-equilibrio/punto-equilibrio.
[17] KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, Marketing en un mundo cambiante, Octava edición, Prentice Hall, México, 2001. Pág. 3.
[18] FERNANDEZ Ricardo, Segmentación de Mercados, Segunda Edición, Thomson Learning, México, 2002. Pág. 12.

4.2.11 La planeación estratégica: Es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo.[19]

4.2.12 El análisis DOFA: Es una herramienta de desarrollo de estrategias que relaciona una por una las debilidades y las fortalezas internas de una organización, con las oportunidades y las amenazas externas.

4.2.13 El plan es una acción: Específica propuesta para contribuir a que la organización alcance sus objetivos.[20]

4.3. MARCO CONTEXTUAL

El proceso de asesoría se llevó a cabo en dos Zonas de la Ciudad de Cali que son el Distrito de Aguablanca y La Zona de Ladera.

4.3.1. Zona de Ladera. En estas zonas, priorizadas por la Fundación Carvajal desde el 2006, existen un gran número de invasiones o asentamientos de desarrollo incompleto. Su población cuenta con características de desplazamiento urbano e interurbano a causa del conflicto armado que vive el país y la pérdida económica en su capacidad de pago. Son comunidades en las cuales confluyen muchas de las necesidades básicas insatisfechas a nivel de acceso a servicios públicos, educación, empleo y vivienda, entre otros.

En la zonas se observan condiciones de vulnerabilidad reflejada en desnutrición y trabajo infantil, desescolarización, drogadicción, altos niveles de violencia familiar, ubicación en zonas consideradas de alto riesgo y construcciones sin ningún tipo de legalidad en la tenencia de predios.

---

[19] CERTO, Samuel, Administración Moderna, la planeacion estratégica, octava edición, Prentice Hall, Bogota, 2001. Pág. 166.
[20] Ibíd. Pág. 190.

Estas comunidades son ignoradas por el Estado e invisibles a la ciudad, conformadas por familias de estratos 0,1 y 2. Sus recursos provienen de actividades económicas informales, como las ventas ambulantes en medios de transporte y semáforos, servicios domésticos y vigilancia callejera, entre otras. La falta de oportunidades de empleo y generación de ingresos aumenta el riesgo y facilita la presencia de problemas como la delincuencia juvenil. Existe poca oferta institucional y si la hay se concentra en la parte baja de cada una de las zonas.

La población asentada en estas zonas proviene de la región andina del país, principalmente de los departamentos del Cauca, Nariño y la zona cafetera. Existe una mínima población afro descendiente que se ha asentado en zonas de alto riesgo ambiental, por lo tanto, sus viviendas no cuentan con titulación de predios y son construidas en materiales temporales (Plástico, Guadua, Madera, Cartón y similares).

En relación con la infraestructura, el 60% de las vías de acceso aproximadamente están sin pavimentar, el porcentaje de legalidad de los predios no supera el 20%, no existen espacios públicos ni zonas verdes adecuadas para la recreación y el deporte; la oferta de servicios educativos y de salud es deficiente, siendo esta última prestada sólo desde dos puestos de salud localizados en la parte plana.

4.3.2. Situación actual

- Población inmigrante de otros Departamentos
- Inadecuado uso del suelo
- Ausencia del Estado
- Población sin documentos de identificación
- Deficiencias en servicios públicos: acueducto, alcantarillado y basuras.
- Desempleo y pocas posibilidades de generar ingresos
- Oferta educativa limitada
- Drogadicción en adolescentes

- Violencia intrafamiliar
- Embarazo en adolescentes

4.3.3. Caracterización de la comuna 18

- La zona alta de la Comuna 18 tiene aproximadamente 10.080 habitantes.
- El 95% de la población se encuentra en situación de pobreza.
- El 40% de la población es menor de 14 años.
- El 90% de los jóvenes entre los 18 y 25 años están sin estudiar.
- El 20% de los hogares (5,6 personas) viven con menos de $162.000 mensuales.
- Sólo 3 de cada 10 jóvenes está desarrollando una actividad económica.
- El 80% de las familias de la zona alta de la comuna 18 no tienen acceso al crédito formal.
- El 97% de las viviendas tienen conectividad de agua y energía. Aproximadamente en el 80% de ellas, la conectividad es tomada de forma ilegal.
- 7 de cada 10 viviendas presenta al menos una carencia básica desde el punto de vista de materiales y estructura.

4.3.4. Barrios y sectores priorizados:

1. Sectores: La Choclona, Pampas del Mirador, Palmas I y II, Brisas de las Palmas, Arboleda, Alto Polvorines y Algarrobos.

2. Barrios: Buenos Aires, Caldas, Los Chorros, El Jordán Los Farallones, Francisco Eladio Ramírez, Prados del Sur, Horizontes, Mario Correa, Lourdes, Colinas del Sur y Alférez Real.[21]

4.3.5. Distrito de Aguablanca. El Distrito de Aguablanca es un amplio sector de Cali, Colombia, compuesto por 5 comunas que ocupan todo el oriente y parte del norte de la ciudad. La población son en su mayoría afro-colombianos,

[21] Sectores priorizados [en línea], Fundación Carvajal, Santiago de Cali, 2008, [consultado 23 de Marzo de 2009], disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/.../index.php?

descendientes de los esclavos traídos por los españoles en la época de la colonia. Al abolirse la esclavitud, estas personas quedaron en libertad, pero no pudieron llegar a un equilibrio económico, y huyeron de la pobreza del pacifico hace aproximadamente 20 años.

Este sector de la ciudad, contiene un 20% de la población de Santiago de Cali, lo cual es aproximadamente 500.000 habitantes, de los cuales el 70% son desempleados.[22]

4.3.6. Características socio-demográficas

4.3.6.1. Edad: los empresarios vinculados al programa de Asesorias de La Fundación Carvajal se encuentran en un rango de edad entre 26 a 45 años.

4.3.6.2. Escolaridad: Primaria 21%, Bachillerato 60%, Técnico 14%, Universidad: 5%.

4.3.6.3. Estrato:

- Estrato 1: 26%
- Estrato 2: 43%
- Estrato 3: 31%

[22] Wikipedia: La enciclopedia libre [en línea], Distrito de Aguablanca, Santiago de Cali, 2008, [Consultado 23 de marzo de 2009], disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Aguablanca.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto el tipo de investigación que se realizó es exploratorio ya que se basó en un estudio para identificar las falencias que tenían las microempresas para tener un buen funcionamiento es así como se diseñó y se implementó un plan de mejoramiento para solucionar los problemas que presentaban los empresarios en cada una de sus áreas.

La Investigación Exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellriz (1980) pueden ser:

a) Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.[23]

También esta investigación fue de tipo descriptivo ya que se observó y se indagó a cada uno de los empresarios para la creación de un diagnostico de la empresa en cada una de sus áreas con el fin de crear un plan de mejoramiento.

Este tipo de investigación consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los

[23] Tipo de estudio o tipo de investigación [en línea], investigación exploratoria, Santiago de Cali, 2008, [consultado 20 de Abril de 2009], disponible en Internet: http://www.mistareas.com.ve/Tipo-de-estudio-tipo-de-investigacion.htm.

resultados de este tipo de investigación se ubican con un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.[24]

5.2 DISEÑO METODOLÓGICO

5.2.1 Diagnostico: En esta fase se realizaron visitas a las microempresas para mediante la entrevista y el método de la observación se evaluaron las diversas falencias en las diferentes áreas de la empresa: contable, costos, mercadeo, administrativa y legal.

5.2.2 Análisis de la Información: Se procedió a recoger la información de los diagnósticos y aplicar herramientas de planeación estratégica como el Análisis DOFA para identificar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de las microempresas.

5.2.3 Diseño y aplicación de un plan de mejoramiento: Luego del análisis de la información y de la matriz DOFA se plantearon las estrategias de mejoramiento para las microempresas, concretando un plan de acción que fuera aplicable para cada una.

[24] Ibíd.

6. DIAGNOSTICO DE LAS ÁREAS: ADMINISTRATIVA Y LEGAL, MERCADEO, PRODUCCIÓN, CONTABLE Y FINANCIERA DE LAS MICROEMPRESAS

En esta etapa inicial del proyecto se evaluó cada una de las áreas de las microempresas Vidrios y Aluminio Arquitectónico “El Reflejo”, Peluquería Emili y la tienda escolar conociendo a fondo sus procesos administrativos en las diferentes áreas, las cuales son: El área administrativa y legal, mercadeo producción y contable y financiera, en este proceso se dificulta un poco el trabajo por la carencia de información de todas las áreas, además la contabilidad es prácticamente nula en las microempresas por lo que se debe empezar a adaptar al empresario a anotar sus cuentas y movimientos; sea en un cuaderno, las entradas y salidas del negocio, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, realizar los inventarios respectivos para proceder a realizar los estados de resultados con sus pertinentes análisis para conocer en qué estado se encuentra la empresa; si esta generando utilidades o perdidas, en el área de mercadeo se recolecta la información de los clientes reales y potenciales, la publicidad que se maneja en la empresa y las acciones que se promueven para aumentar las ventas o los clientes. En el área Administrativa y legal se evalúa si la empresa está constituida legalmente, la contratación de los empleados si se esta llevando de forma correcta y las implicaciones que podría generar esta, si existe un organigrama definido y también se mira si la empresa tiene una misión y una visión que la oriente para su crecimiento.

6.1 MICROEMPRESA VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO “EL REFLEJO”.

MICROEMPRESARIO: Jorge Ovidio Salazar

Tabla 1. Información general de la microempresa Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO "EL REFLEJO"	
RAZON SOCIAL:	Vidrios y Aluminio Arquitectónico "EL REFLEJO".
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Medición, instalación y corte, de vidrio y aluminio.(todo lo relacionado con vidrios para la construcción y muebles, espejos con tallas y biselados, marquetería aluminio arquitectónico, divisiones para baño en acrílico y vidrio templado – puertas – ventanas pasamanos – angeos – cielos falsos)
DIRECCION COMERCIAL:	Carrera 28 f nº 121 b 16
BARRIO:	Pizamos 1
TELEFONO:	400 38 91
REPRESENTANTE LEGAL:	Jorge Ovidio Salazar
ANTIGÜÉDAD DE LA EMPRESA:	5 años

6.1.1. Reseña histórica de la empresa

El señor Jorge Ovidio desde su juventud y por cuestiones de la vida empieza a trabajar desde muy joven en varios oficios que él sabia pero su mayor anhelo era aprender el arte del vidrio y del aluminio arquitectónico. Estos oficios los aprende en las empresas en donde empieza a laborar la cuales fueron IP, luego en Vidrioplano en donde aprende todo lo relacionado con Vidrio y por ultimo en Alumtec una empresa de aluminio trabajando todo lo relacionado con la instalación donde también labora 3 años.

Desde su retiro de la ultima empresa le surgió la idea de que podría tener su propio negocio ya con la experiencia adquirida, decidió con la liquidación de la empresa y con un capital de $200.000 empieza a comprar vidrios, no perdía oportunidad para buscar nuevos clientes para su naciente negocio al punto de salir a caminar por su barrio y en cuanta casa veía que faltaban vidrios en las ventanas ofrecía sus servicios, como notó que no era el medio mas efectivo para vender sus productos probo con otros como los volantes.

En su afán por hacer crecer su negocio conforma una sociedad con su cuñado quien aporta capital y este a su vez lo capacita en manejo del vidrio y del aluminio, adquiriendo más materiales y maquinas. La empresa estaba ubicada en el barrio La Unión, por problemas de múltiple índole decide dar por terminada la sociedad con su cuñado, trasladándose entonces para el barrio Pizamos I en el año 2001, donde reubica su Empresa la cual funciona hasta el momento

.

El señor Jorge Ovidio decide alternar su negocio con la conducción de una buseta de servicio público de la empresa Expreso Palmira, por lo cual tiene un trabajador quien esta de tiempo completo en el negocio.

6.1.2. Diagnostico del área administrativa y legal

La empresa cuenta con un empleado el cual ha estado por un año y medio y tiene el cargo de ayudante, fue capacitado en los oficios de manejo del vidrio y del aluminio por el mismo dueño ya que es difícil encontrar personal que trabajen en el mismo, se tiene un contrato de tipo verbal y a destajo solo se le paga un porcentaje de los trabajos que realiza en la empresa, le delga funciones a su hijo y al ayudante pero estas no se encuentran por escrito pero si se lleva control sobre dichas actividades. La planeación de las actividades se hacen verbalmente, y se planea la adquisición de la materia prime e insumos deacuerdo a los pedidos que se tengan en el momento.

La empresa no tiene definida una misión, visión ni las políticas de calidad que le den un direccionamiento estratégico en donde el dueño sepa para donde va su negocio.

En los aspectos legales, la empresa no se encuentra registrada en la Cámara de Comercio, no paga impuesto de Industria y Comercio como tampoco cancela impuestos de renta a la DIAN.

6.1.3. Diagnostico del área de mercadeo

El señor Jorge Ovidio no conoce las metas de ventas por lo que estas son muy variables y se dan de acuerdo a las necesidades de los clientes en un momento determinado.

Los productos y servicios de la empresa son la Instalación, corte de vidrios para construcción y muebles, espejos en tallas y biselados, marquetería, aluminio arquitectónico, Divisiones para baño en acrílico y vidrio templado, puertas, ventanas, pasamanos, angeos, cielos falsos, y lo que no se realiza en el local se subcontrata para adaptarse a las necesidades de los clientes.

Los precios con respecto a la competencia son de paridad y algunos con variaciones dependiendo de los precios de la materia prima.

Las acciones para dar a conocer sus productos las hacen por medio de los volantes y tarjetas de presentación, aunque también por medio de sus vecinos cuando el dueño ve que les hace falta un vidrio les insinúa y les ofrece sus servicios.

Se lleva un registro de los clientes actuales pero muy desordenado; los principales clientes de la empresa se encuentran en barrios aledaños que son: Pizamos I y Pizamos III, Sol de Oriente, Potrero Grande y Suerte 90, también se encuentran clientes de busetas como la Decepaz, Azul Plateada y Expreso Palmira, pero no se tiene una base de datos de los clientes actuales y los potenciales.
Los proveedores son:

- Vidrios San Marcos
- Aluvidrios San Marcos
- Vitocsa (vidrio templado)
- Indusvit .

La política de ventas es a crédito y contado pero dependiendo de la persona a la cual se le valla a fiar.

Tabla 2. Comportamiento de las ventas mensuales de la microempresa Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo".

A ALTA	M MEDIA	B BAJA

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
B	B	M	M	M	M	M	M	M	M	M	A

Se observa en la tabla que las ventas bajas se dan principalmente en los meses de enero y febrero y este comportamiento está influido por la época de diciembre en donde la gente adquiere más dinero y aprovecha para realizar las compras y los cambios que requiera en su hogar; por esta razón las ventas en diciembre aumentan y son altas, y generalmente durante los meses de Marzo a Noviembre se disminuyen las ventas pero no son bajas presentan un comportamiento medio.

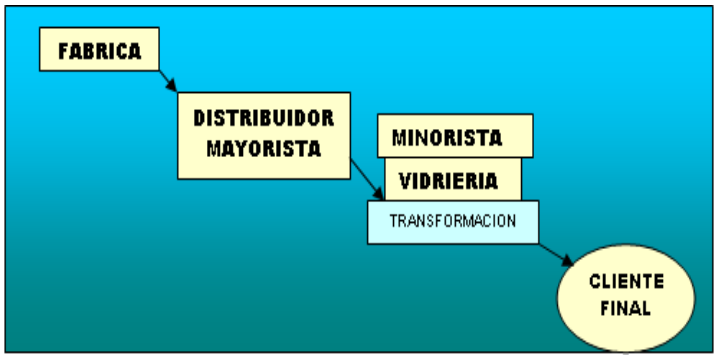
La competencia más relevante para la empresa es la Vidriera la 27 ubicada cerca a PÏzamos 1, y es una empresa que se encuentra mejor organizada, pero la ubicación y la variedad de productos y servicios que ofrece la empresa la hace competitiva a frente a su mayor competencia.

Los precios de los productos se fijan deacuerdo a los costos de la materia prima, materiales como el vidrio se compra por metro cuadrado y el aluminio es comprado por metro, el señor Jorge Ovidio también lo vende de la misma forma y de esta manera es como costea los productos, también evalúa como la empresa está frente a la competencia en precio.

La empresa se caracteriza por la calidad de los productos y la variedad, además porque se adapta a las necesidades de los clientes.

La Empresa presenta la ventaja de que sus productos llegan directamente al cliente final, actúa como un distribuidor minorista ya que son los encargados de comprar la materia prima y transformarla para entregarle al cliente final un producto terminado.

Figura 1. Canal de comercialización Vidrios y Aluminio arquitectónico "El Reflejo"



El señor Jorge Ovidio tiene una tarjeta de presentación la cual no es muy llamativa ya que tiene colores no acordes al tipo de negocio.

Figura 2. Tarjeta de presentación de la microempresa Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

6.1.4. Diagnostico del área de producción

Las metas de producción en la empresa no están definidas porque se trabaja por pedidos, ni se sabe con certeza en términos de unidades la producción mensual.

No se realiza ningún tipo de control de los inventarios, no hay desperdicios de material ya que se reutilizan los vidrios sobrantes de los trabajos grandes, además se reciclan los vidrios que están en buen estado para la producción.

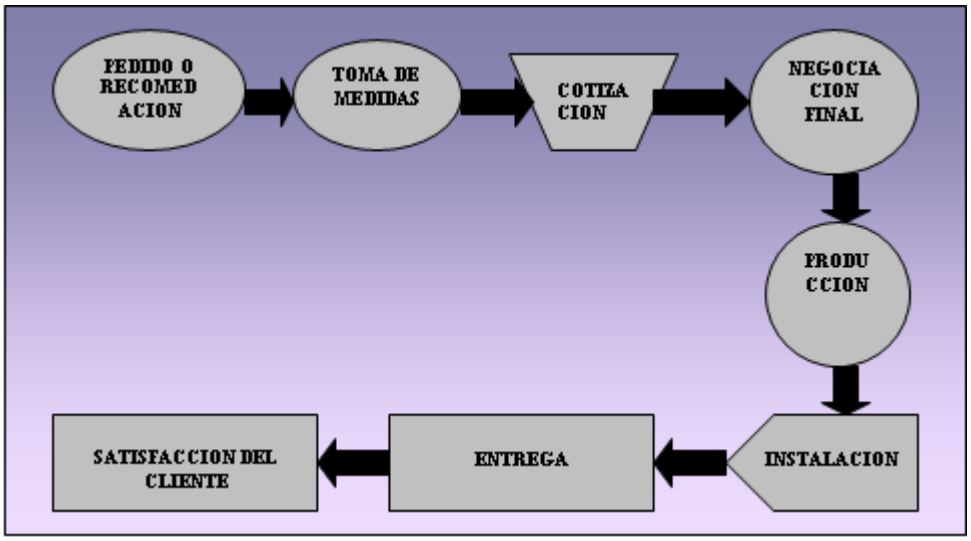
Las devoluciones de productos se realizan muy esporádicamente y se da por defectos en los vidrios como un rayón mínimo, pero se maneja mucho lo de la calidad en la empresa, es como una política pero no está por escrito ni definida.

Una fortaleza de la empresa es que se satisfacen todas los requerimientos de los clientes en cuanto a los pedidos se refiere, ya que el señor Jorge Ovidio tiene contactos para fabricar las cosas que en la empresa no se realizan.

La compra de materia prima se realiza de contado y se efectúa con relación a los pedidos que haya para evitar tener inventarios generando pérdidas.
Las maquinas no llevan un control de mantenimiento lo cual afecta ya que es cuando se daña que se toman las medidas para arreglarlo y retrasa los procesos productivos.

El proceso de producción de la empresa se describe a continuación

Figura 3. Proceso de producción vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"



En cuanto a la seguridad industrial no se emplean los guantes de protección para la transformación del vidrio, por lo cual se presentan cortadas o se podrían presentar accidentes mayores.

Referente a las condiciones ambientales del lugar, la ventilación es buena, la iluminación es buena, la señalización es buena, la limpieza del lugar si es muy regular ya que el lugar de trabajo se encuentra en mucho desorden hay vidrios y materiales regados alrededor del local lo que no permite que haya un ambiente laboral agradable.

El local tiene un área de 2,30 m x 3 m, el cual no es muy apto para la producción ya que no se tienen áreas definidas en la empresa y la materia prima carece de un lugar para su almacenamiento lo que podría generar accidentes.

Fotografía 1. Planta de producción Vidrios y Aluminio arquitectónico "El Reflejo".

6.1.5. Diagnostico del área contable y financiera

El sistema contable utilizado en la empresa se realiza en un cuaderno en donde se anotan las ventas diarias y los datos de los clientes, con esto se realiza el control de las ventas, no se realiza ningún análisis de los estados financieros de la empresa.

El señor Jorge Ovidio no tiene un salario establecido y no se tiene un control de los gastos y los costos de la empresa.

El margen de contribución de los productos está definido de forma errada por lo cual no se conoce con exactitud cuánto se gana en cada venta.

No se realizan ningún estado financiero ni tampoco los análisis de la situación de la empresa.

A continuación realizamos el estudio de costos de la empresa para conocer el margen de contribución en porcentaje, en pesos de los productos y los costos variables.

Tabla 3. Estudio de costos de los productos mas representativos de la microempresa Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
INSTALACION DE VIDRIO	6	23.000	12.150	$ 10.850	47%	$ 138.000	$ 65.100
ESPEJO DE 1 X 50	3	21.000	15.000	$ 6.000	29%	$ 63.000	$ 18.000
ESPEJO RETROVISOR	26	5.000	2.000	$ 3.000	60%	$ 130.000	$ 78.000
DIVISION PARA BAÑO	3	180.000	98.455	$ 81.545	45%	$ 540.000	$ 244.636
					TOTALES DEL MES	$ 871.000	$ 405.736

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

46,6%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

53,4%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

En la tabla podemos observar que la empresa no tiene productos que le representen perdida alguna, al contrario los productos de la empresa le dejan un buen margen, según el estudio de costos el margen de contribución de la empresa se sitúa en el 46.6% con costos variables del 53.4%.

Tabla 4. Costos fijos y gastos administrativos Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

Fundación Carvajal

FECHA MAYO DE 2009

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 7.375	1,0%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		
INSUMOS Y OTROS		
TOTAL COSTOS FIJOS	$ 7.375	1,0%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	$ 635.000	84,2%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	$ 833	0,1%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO		
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	$ 70.000	9,3%
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL		
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS	$ 29.350	3,9%
CAFETERIA		
ASEO		
IMPUESTOS		
VIGILANCIA	$ 12.000	1,6%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	$ 747.183	99,0%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	$ 754.558

PUNTO DE EQUILIBRIO	**$ 1.619.824**

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

De los costos y gastos fijos de la microempresa el rubro mas representativo es el sueldo del empresario con el 84.2% con un valor de $635.000, y el que menos participación presenta es la depreciación de muebles y enseres.

En el inventario inicial de materia prima podemos inferir que la empresa tiene un valor importante en este siendo de $3.745.886, lo que indica que tiene material para trabajar.

En el inventario inicial de activos fijos se puede observar que ella empresa tiene las herramientas necesarias para la fabricación. En el inventario lo mas representativo es la maquina para pulir vidrio.

Tabla 5. Ganancias y pérdidas por estudio de costos Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.920.833
COSTOS VARIABLES (-)	53,4%	1.026.057
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	46,6%	894.777
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	39,3%	754.558
UTILIDAD	7,3%	140.218

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Con una estimación de las ventas promedio de$1.920.833, podemos observar que con los costos variables del 53.4% nos arroja un margen de contribución de las ventas del 46.6% y valor de $894.777, si a este valor le restamos los costos fijos y los gastos administrativos nos daría una utilidad de $140.218, lo que indica que si la empresa tiene un promedio de ventas mayor al punto de equilibrio genera ganancias y además alcanza a cubrir sus costos y gastos fijos.

Tabla 6. Balance general inicial Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

Fundación Carvajal

Abriéndole caminos a la equidad

BALANCE GENERAL INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA				FECHA:	01-Abr-09		
ACTIVOS				**PASIVOS**			
ACTIVOS CORRIENTES				**PASIVOS CORRIENTES**			
CAJA	$ 135.000		3%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 2.044.000		100%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 65.000		2%	PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$ 3.745.886		95%	OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA							
OTROS (cadena)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	A	$ 3.945.886	80%	**D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES**	E	$ 2.044.000	50%
ACTIVOS FIJOS				**PASIVOS A LARGO PLAZO**			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 885.000		90%	OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 885.000		90%	FASE	$ 2.060.350		100%
MUEBLES Y ENSERES	$ 100.000		10%	**E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO**	F	$ 2.060.350	50%
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	$ 100.000		10%	**TOTAL PASIVOS**	E+F -G	$ 4.104.350	$ 1
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO							
VEHICULO		1.					
DEPRECIACION				**PATRIMONIO**			
VALOR NETO VEHICULOS							
CONSTRUCCIONES				CAPITAL	$ 200.000		24%
DEPRECIACION		2.		UTILIDADES ACUMULADAS	$ 626.536		76%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES				UTILIDADES DEL PERIODO			
TERRENOS							
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS	(1+2+3+4+5+6) B	$ 985.000	20%	**TOTAL PATRIMONIO**	D-G -H	$ 826.536	17%
OTROS ACTIVOS	3.						
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C.TOTAL OTROS ACTIVOS	C			**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO**	G+H-I	$ 4.930.886	100%
TOTAL ACTIVOS	A+B 4. -D	$ 4.930.886	100%				

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Del balance general inicial obtenemos la siguiente información de la empresa.

- El valor de los activos corrientes es de $3.945.886 de los cuales el 95% corresponde al inventario inicial de materia prima con un valor de $3.745.886, seguido de el saldo en caja del3% y valor de $135.000, por ultimo se encuentra el valor de las cuentas por cobrar de los clientes que son den $65.000 y representan el2% del total de activos corrientes.

- Del total de activos fijos que es de $985.000 el90% corresponde a maquinaria y equipo con un valor de $885.000 y el 10% es de muebles y enseres de $100.000.
- Del total de activos el 80% corresponde a los activos corrientes y el 20% a los activos fijos.
- El total de pasivos es de $4.104.350.
- El patrimonio es de $827.536.

Tabla 7. Indicadores financieros inicial Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 1,93
PRUEBA DE FUEGO	$ 0,10
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	83%
RAZON DE AUTONOMIA	17%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	7%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	3%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	17%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 1.901.886

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

A continuación se explican cada uno de los indicadores presentados.

- **Liquidez Corriente**: Se tiene $1.93 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado no es muy bueno ya que lo óptimo es que de mayor a $1, debido a que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $0,10 en activos corrientes; por consiguiente la empresa no tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 83% lo cual explica que no tiene una buena capacidad de endeudamiento.
- **Razón de Autonomía:** al empresario actualmente le pertenece el 17% de su negocio.

- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa por cada $100 de venta genera $7 pesos de ganancia.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 3% lo cual es aceptable. Esta inversión va a tener utilidades mínimas debido a que muchas de estas son consumidas por el propio empresario.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 17% de rentabilidad.

6.2 MICROEMPRESA LA TIENDA ESCOLAR

MICROEMPRESARIA: María Angélica Gómez de Perdomo.

Tabla 8. Información general de la microempresa La Tienda Escolar.

TIENDA ESCOLAR	
RAZON SOCIAL:	tienda escolar
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Venta de comestibles
DIRECCION COMERCIAL:	Calle 2 oeste no 75-10
BARRIO:	Los Chorros, Escuela El Templo del Saber
TELEFONO:	323 35 51
REPRESENTANTE LEGAL:	Maria Angelica Gomez de Perdomo
ANTIGÜÉDAD DE LA EMPRESA:	12 años

6.2.1. Reseña histórica de la empresa

La señora María Angélica inicia vendiendo a las afueras de la escuela El Templo del Saber ubicada en el barrio Los Chorros los productos que ella misma preparaba como helados, críspetas entre otros alimentos caseros, su capital inicial fue de $ 10.000 los cuales reinvertía para poder comprar más materia prima.

Las profesoras al ver que vendía lo que a los niños les gustaba, le asignaron un salón para que vendiera por la ventana, aunque era muy incómodo fue la oportunidad para poder entrar a la escuela a montar una tienda con todas las de la ley.

Después de tres años de estar en el colegio vendiendo por una ventana, pide un kiosco a Bavaria, que se le ubica en la escuela pero por problemas de los y desagües y el sol tuvo que pedir en la escuela que se le asignara una nueva ubicación, esta solicitud fue aprobada y el kiosco se reasigna a un lugar más cómodo para Mª Angélica y para los niños.

En el año 2007 se retira de la escuela por un aumento en el valor del arriendo de $100.000 a $200.000 pero gracias a su posicionamiento en el lugar, por los productos ofrecidos, el buen servicio y sobre todo la amabilidad y el buen trato a los niños se le pide que regrese y que se le cobraría lo mismo antes pagado de arrendamiento por lo cual en el año 2008 por petición de los profesores reinicia su negocio el cual está actualmente en funcionamiento.

Foto 3. Microempresaria María Angélica Gómez de la tienda escolar

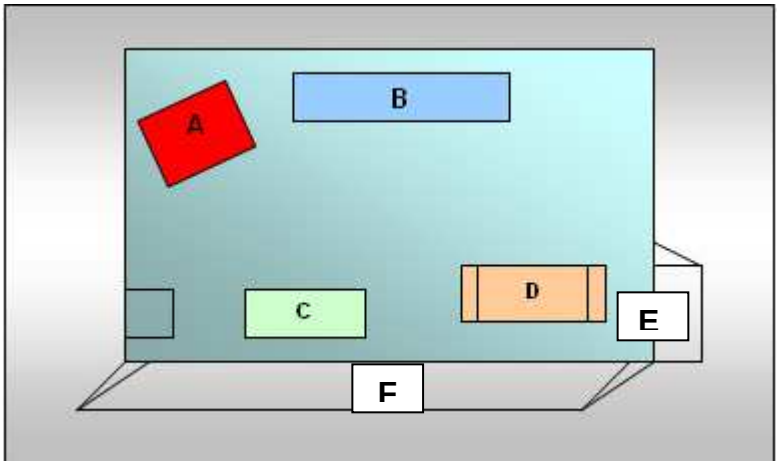
6.2.2. Diagnostico del área administrativa y legal

En la parte administrativa, la empresa no tiene empleados, es manejada únicamente por la señora María Angélica, quien esta de tiempo completo en las dos jornadas del colegio, pero ella no tiene un salario establecido.

La empresa carece de una misión y una visión lo que no le da un direccionamiento estratégico adecuado, la planeación realizada por la señora María Angélica es básicamente de las compras de comestibles a los proveedores y la realiza cada vez que le va haciendo falta, estas compras las realiza de contado con las ventas que adquiere de la tienda.

En cuanto a la parte legal; la empresa no se encuentra registrada legalmente, pero la señora si tiene el RUT que le sirvió para obtener su crédito con FASE.

Figura 4. Distribución interna de la tienda escolar.



A: Refrigerador de Coca Cola

B: Estantería de productos de frito lay.

C: Estantería para galletas y confites.

D: Vitrina para productos como dedos, empanadas, pasteles y perros.

E Y F: Puntos de atención.

6.2.3. Diagnostico del área de mercadeo

6.2.3.1. Merchandising externo:

- **El aviso:** La tienda no tiene un aviso el cual la identifique con un nombre, la tienda es conocida por lo que se encuentra dentro de la escuela.
- **La publicidad Exterior:** los medios de comunicación que se utilizan son los afiches de los proveedores para dar a conocer productos nuevos o de productos existentes.

6.2.3.2. Merchandising interno:

- **Limpieza del negocio:** la limpieza no es muy buena además se encuentra muy desordenada la tienda lo que la hace un lugar poco agradable.

Los productos ofrecidos en la tienda son, Mecato, galletas, dulcería, jugos, lácteos, jugos naturales, perros, ensaladas de frutas, pandebonos, buñuelos, dedos, almojábanas.

Las características y ventajas de los productos ofrecidos es que la señora María Angélica procura vender productos que estén al alcance de la situación económica de los niños, además ella les brinda variedad y también otra ventaja es que ella les prepara productos naturales como jugos porque le exigen no vender tanto producto chatarra por la salud de los niños.

Los clientes actuales de la tienda escolar son los niños de la Escuela “El Templo del Saber” y doña Angélica tiene un dato aproximado de los niños que le compran de 360 niños de las dos jornadas.

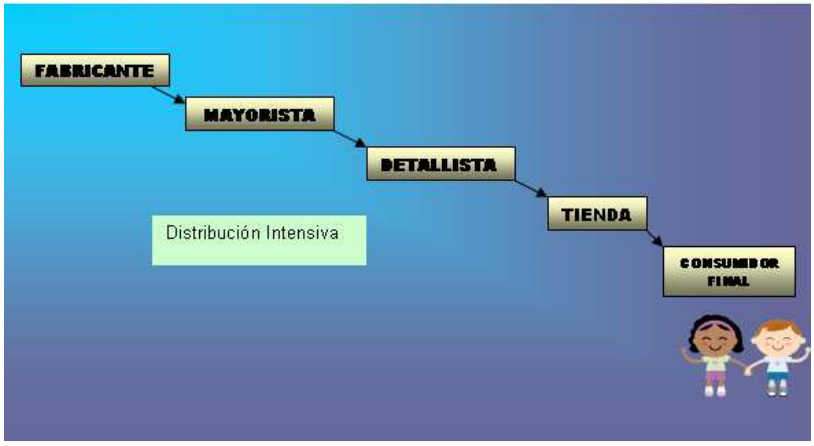
La señora María Angélica no tiene competencia directa en la escuela, pero si a las afueras en donde los niños podrían adquirir los productos que no le dejan consumir en la tienda escolar. A esta competencia nunca se le ha realizado un análisis de los factores claves de éxito para compararse con los competidores indirectos.

Las metas de ventas mensuales se conocen por el control diario de estas, y últimamente estas se han disminuido por los comedores comunitarios y los refrigerios lo que ha desmotivado a la empresaria por la restricción que le están imponiendo de vender productos mas saludables a los niños en vez de dulces y chicles prácticamente lo que mas consumen sus clientes reales.

En cuanto a la fijación de los precios, la señora María Angélica pregunta a los proveedores cual seria el precio de los productos y ellos le dicen el precio del mercado, los precios de algunos productos son más económicos que los de la competencia por lo que los niños prefieren comprar en la tienda escolar.

La distribución en la tienda es intensiva y la composición del canal es de Fabricante, mayorista, minorista, la tienda y por ultimo el cliente final.

Figura 5. Canal de distribución de La Tienda Escolar.



Los proveedores de la tienda son Frito Lay, Sanin, Colombina, Confitecol, Alpina, San Fernando entre otros.

La señora María Angélica para aumentar sus ventas realiza promociones con los productos que le dan los proveedores a precios mas económicos o de las mismas promociones de estos y otra estrategia que ella utiliza es la de comprar juguetes y por envolturas de productos que ella escoge se los cambia por los regalos.

Tabla 9. Comportamiento de las ventas mensuales de la tienda escolar.

A ALTA	M MEDIA	B BAJA

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
B	A	A	A	A	B	B	B	B	A	A	B

El comportamiento de las ventas mensuales esta ligado al calendario escolar por lo tanto durante los meses en donde se encuentran en vacaciones los niños no se vende nada por lo tanto las ventas son bajas y esto se da en Enero, Junio, Julio, Agosto Septiembre y Diciembre, las ventas altas se dan en los meses cuando los niños están estudiando y son de Febrero a Mayo y Octubre y Noviembre.

Tabla 10. Comportamiento de las ventas diarias de la Tienda Escolar.

PRONOSTICO DE VENTAS							
	L	M	M	J	V	S	D
ALTO		1	1				
MEDIO	1			1			
BAJO					1	1	1

Las ventas altas en la tienda se dan los días martes y miércoles en la mitad de la semana, por los regular los días lunes y jueves las ventas disminuyen registrando ventas medias, y el día en que no se vende mucho es el viernes cuando se finaliza la semana y por lo tanto los niños disminuyen las compras.

La señora María Angélica sabe que los inicios de la quincena le favorecen por lo que los padres les aumentan el dinero del descanso a los niños y se aumentan las ventas, pero la finalización de la quincena es de ventas bajas.

6.2.4. Diagnostico del área contable y financiera

En la empresa no se llevan los registros de las ventas diarias lo que no permite tener un control adecuado de las entradas y salidas del negocio.

La señora María Angélica antes realizaba el control de sus ventas y todo lo relacionado con la contabilidad ya que estuvo en una capacitación de la Fundación FASE y también tuvo un asesor quien la acompañaba en este proceso, pero por "pereza" como dice ella no siguió llevando sus cuentas, por lo tanto no se llevan registros contables actualmente, aunque si conoce cuanto son los gastos fijos y los costos de su negocio, pero todo se realiza muy informalmente.

No se realiza un análisis de la situación de la empresa con estados financieros lo cual no permite conocer si está generando utilidad o pérdida.

La señora María Angélica no conoce el Margen de contribución de la empresa, ni el punto de equilibrio diario y mensual y tampoco tiene asignado un salario.

La recomendación inicial para llevar a cabo la asesoría fue empezar a registrar las ventas diarias en un consolidado donde se relaciona las entradas y salidas de dinero del negocio para obtener la información contable de la empresa y poder hacer las recomendaciones necesarias después de hacer un análisis de la situación financiera de la empresa.

A continuación se presenta el estudio de costos de la tienda escolar.

Tabla 11. Estudio de costos de la tienda escolar

No	PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	PRECIO DE COMPRA	MARGEN DE CONTRIBUCION EN $	MARGEN DE CONTRIBUCION EN %
1	CHICLE BOM BOM BUM	$ 100	$ 68	$ 32	32,00%
2	BANANA MINI BUM	$ 50	$ 37	$ 13	26,00%
3	PIRULIES	$ 200	$ 148	$ 52	26,00%
4	SUPER STAR COCO	$ 50	$ 37	$ 13	26,00%
5	GALLETA ROSADA	$ 100	$ 70	$ 30	30,00%
6	PAPA ECONOMICA YASITO	$ 100	$ 77	$ 23	23,00%
7	BOM BOM BUM	$ 200	$ 137	$ 63	31,50%
8	CREMA DE CHOCOLATE MUU	$ 200	$ 122	$ 78	39,00%
9	MINIPONKY	$ 300	$ 142	$ 158	52,67%
10	TIPITIN	$ 100	$ 65	$ 35	35,00%
11	WAFER BRIDGE	$ 300	$ 267	$ 33	11,00%
12	CHOCOTIN	$ 200	$ 183	$ 17	8,50%
13	PANELITAS	$ 100	$ 74	$ 26	26,00%
14	CHOCLITOS	$ 600	$ 364	$ 236	39,33%
15	CHESSE TRISS	$ 600	$ 434	$ 166	27,67%
16	CHEETOS TRISSITOS	$ 600	$ 435	$ 165	27,50%
17	CHOCOBRAKE BALL	$ 50	$ 39	$ 11	22,00%
18	DORITOS	$ 700	$ 574	$ 126	18,00%
19	GUDIS	$ 400	$ 276	$ 124	31,00%
20	TORTA LA MEJOR	$ 500	$ 338	$ 162	32,40%
	TOTALES	$ 5.450	$ 3.887	$ 1.563	

	MAYORES O
No	PRODUC
1	CHICLE BOM BO
2	BANANA MINI BU
3	PIRULIES
4	SUPER STAR CO
5	GALLETA ROSAD
6	
7	BOM BOM BUM
8	CREMA DE CHOC
9	MINIPONKY
10	TIPITIN
11	
12	
13	PANELITAS
14	CHOCLITOS
15	CHESSE TRISS
16	CHEETOS TRISS
17	
18	
19	GUDIS
20	TORTA LA MEJO
	TOTA

482,07% (TOTAL MAYORES O IGUALES AL 25%) ÷ 15 (MAYORES O IGUALES AL) = 32,14% (PROMEDIO)

32,14% (PROMEDIO MAYORES O IGUALES AL 25%) + 82,50% (TOTAL MENORES DEL 25%) = 114,64% (TOTAL)

114,64% (TOTAL MARGENES) ÷ 6 (NUMERO DE PRODUCTOS MENORES DEL 25% + 1) = 19,11% (MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO DE LA TIENDA)

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Tabla 12. Gastos administrativos de la tienda escolar

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	$ 137.000	56,6%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	$ 208	0,1%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO		
GASTOS DE PAPELERIA		
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL	$ 70.000	28,9%
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	$ 10.000	4,1%
TELEFONO, INTERNET		
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS		
CAFETERIA		
ASEO		
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
bolsas, vasos, servilletas.	$ 25.000	10,3%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIO	$ 242.208	100,0%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRA	$ 242.208

PUNTO DE EQUILIBRIO	$ 1.267.689	$ 42.256	PUNTO EQUILIBRIO DIARIO

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

De los gastos administrativos el rubro más representativo es el sueldo del empresario con 56.6% el que menor participación presenta es la depreciación de muebles y enseres con un 0.1%.

Tabla 13. Ganancias o pérdidas por costos de la tienda escolar

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.290.000
COSTOS VARIABLES (-)	80,9%	1.043.529
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	19,1%	246.471
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	18,8%	242.208
UTILIDAD	0,3%	4.263

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

El margen de contribución de la microempresa La tienda escolar se encuentra en el 19,1 %, lo que indica que los productos elaborados tienen unos costos variables altos. La utilidad total de la microempresa es del 0,3%, ya que los costos fijos y los gastos administrativos son altos. Los costos fijos y gastos administrativos se encuentran en $242.208, lo que representa un 18,8% del promedio de ventas totales que son $1.290.000.

El punto de equilibrio se encuentra en $1.287.689 ; este valor se encuentra por debajo del promedio de las ventas mensuales, indicando que la empresa genera utilidades.

La microempresa maneja bien sus costos; se evidencian productos que generan mayores utilidades y son los que menos cantidad de ventas presentan; aunque los productos que generan menor utilidad son los que se venden de manera masiva y son bastante considerables para la tienda. La mayoría de los productos de la tienda tienen un margen de contribución muy bueno ya que este oscila entre el 20% y 30% lo que es el margen ideal en este tipo de negocio.

La microempresa se encuentra generando utilidades, por lo cual se debe aprovechar dicha situación para reinvertir en el negocio.

A continuación se realiza el balance general inicial de la empresa, con los datos proporcionados por el empresario.

Tabla 14. Balance general inicial de la Tienda escolar

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				**PASIVOS CORRIENTES**			
CAJA	$ 120.000		25%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 100.000		21%	PROVEEDORES	$ 20.700		100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA	$ 250.589						
OTROS (cuales)							
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES →	A	$ 480.589	95%	**B. TOTAL PASIVOS CORRIENTE** →	G	$ 20.700	100%
ACTIVOS FIJOS				**PASIVOS A LARGO PLAZO**			
MAQUINARIA Y EQUIPO				OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1							
MUEBLES Y ENSERES	$ 25.000		100%	**E. TOTAL PASIVOS A LARGO PL:** →	H		
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2,		$ 25.000	100%	**TOTAL PASIVOS** →	E-F -G	$ 20.700	4%
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3,							
VEHICULO							
DEPRECIACION				**PATRIMONIO**			
VALOR NETO VEHICULOS 4,							
CONSTRUCCIONES				CAPITAL	$ 150.000		34%
DEPRECIACION				UTILIDADES ACUMULADAS	$ 334.889		65%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5,				UTILIDADES DEL PERIODO			
TERRENOS 6							
D. TOTAL ACTIVOS FIJOS → (1+2+3+4+5+6)	D	$ 25.000	5%	**TOTAL PATRIMONIO**	D+G -H	$ 484.889	96%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS →	C			**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO** →	G+H+I	$ 505.589	100%
TOTAL ACTIVOS → A+D+C	-D	$ 505.589	100%				

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Se realizó el balance general Inicial arrojando la siguiente información:

- Se tiene como activos corrientes un valor de $480.589 lo que representa del total de activos el 95%, de los cuales $ 250.589 corresponden al inventario de mercancía. Las cuentas por cobrar de los clientes suman $100.000 y el resto se encontraba en caja el día de la realización del balance con un valor de $120.000.

- Sus activos fijos suman $25.000 de una vitrina que tiene en la tienda.

- Su capital inicial es de $150.000
- Su capitalización es de $334.889

Tabla 15. Indicadores financieros iniciales de la tienda escolar

LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 23,22
PRUEBA DE FUEGO	$ 10,63
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	4%
RAZON DE AUTONOMIA	96%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	0%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	1%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	1%
CAPITAL DE TRABAJO	$ 459.889

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

A continuación se explican cada uno de los indicadores resultantes de este estudio.

- **Liquidez Corriente**: Se tiene $23,22 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado es muy bueno ya que lo óptimo es que de mayor a $1, debido a que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $10.63 en activos corrientes; por consiguiente la empresa tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 4% lo cual explica que tiene una buena capacidad de endeudamiento. Este resultado es bueno ya que lo ideal es que la empresa se encuentre endeudada menos del 60% de ella.

- **Razón de Autonomía:** Al empresario actualmente le pertenece el 96% de su negocio.
- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa esta generando una rentabilidad negativa al momento de la elaboración del primer balance, debido a una disminución considerable en las ventas.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 1% lo cual no es aceptable.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 1% de rentabilidad.

6.3 MICROEMPRESA PELUQUERIA EMILI

MICROEMPRESARIA: Emelina Rodríguez.

Tabla 16. Información general de la microempresa peluquería Emili.

PELUQUERIA EMILI	
RAZON SOCIAL:	Peluqueria Emili
ACTIVIDAD ECONOMICA:	Peluqueria
DIRECCION COMERCIAL:	Carrera 73 b 2 f 70
BARRIO:	Los Chorros
TELEFONO:	324 63 10
REPRESENTANTE LEGAL:	Emelina Rodriguez
ANTIGÜÉDAD DE LA EMPRESA:	1 año y medio

6.3.1. Reseña histórica de la empresa

La señora Emelina Rodríguez siempre soñó con tener una microempresa la cual le permitiera estar en su hogar compartiendo con su familia como también para no tener una dependencia económica total de su esposo, por tal razón y por el gusto

por este oficio decide iniciar un curso de peluquería básica en Comfandi en febrero del año 2007, y con las bases que tenia ; en marzo con un capital de $300.000 inicia en su casa en el segundo piso, lo relacionado con la peluquería con una silla de secretaria y un pequeño espejo; luego de empezar a reunir de lo ganado en ejerciendo sus conocimientos empieza a comprar todo lo necesario para tener una peluquería con todas las de la ley.

Doña Emelina para estar al tanto de las nuevas tendencias y que era importante para ella para brindar un excelente servicio se especializa en Carrusel.

En el año 2008 de junio a septiembre por cuestiones económicas y de inconvenientes familiares decide emplearse en una peluquería del sur de la ciudad de Cali, pero tuvo que disminuir la atención en su negocio, solo atendía en las noches.

Después de solucionar los inconvenientes presentados en septiembre del mismo año vuelve a abrir la peluquería la cual funciona hasta el momento.

Foto 4. Microempresaria Emelina Rodríguez de la peluquería Emili

6.3.2. Diagnostico del área administrativa y legal de la microempresa Peluquería Emili.

En la parte administrativa la microempresa carece de una misión, visión y análisis DOFA que le permita orientar su negocio y le dé un direccionamiento estratégico, la señora Emelina no tiene trabajadores pero cuando hay un incremento de clientes tiene dos vecinas que le colaboran con el manicure y pedicure.

La planeación que se realiza en el negocio es básicamente el de las compras de materiales y esta es realizada de contado con las ganancias que le deja su negocio.

La empresa en cuanto a la parte legal no se encuentra registrada, pero la señora si tiene el RUT con el que pudo acceder al crédito que tiene actualmente con la Fundación FASE.

6.2.3. Diagnostico del área de mercadeo

Los servicios ofrecidos en la peluquería son manicure, pedicure, cortes de hombre y mujer, tintes, cepillados y alizados.

Las características y ventajas que ofrece en sus servicios es que Doña Emelina emplea productos de marcas muy reconocidas en el mercado y de muy buena calidad.

No se tiene un dato exacto de los clientes ni una segmentación del mercado, pero si se conoce que los clientes actuales son los vecinos del barrio Los Chorros.

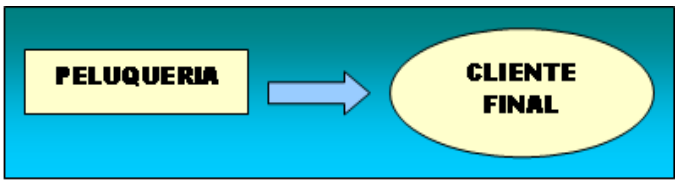
La competencia que hay alrededor es alta pero no se realiza una evaluación de los factores claves de éxito de la empresa para compararlo con la competencia.

Las metas de ventas de la empresa no están definidas pero se tiene un promedio de $500.000 que la señora Emelina considera como buenas ventas.

Los precios de los servicios de la microempresa para su fijación; algunos se basan en los de la competencia, y se trata de maneja precios competitivos.

En la distribución solo se destaca la peluquería y el cliente final ya que por ser un servicio este no presenta más intermediarios.

Figura 6. Canal de distribución de La Peluquería Emili



La microempresaria no realiza ninguna acción para aumentar los clientes ni las ventas, además no utiliza los medios publicitarios como tarjetas de presentación o volantes para dar a conocer su negocio.

Tabla 17. Comportamiento de las ventas de la Peluquería Emili

A ALTA	M MEDIA	B BAJA

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
B	B	M	A	A	A	B	B	A	M	M	A

El comportamiento de las ventas de la peluquería Emili se basan generalmente en las fechas especiales, las ventas mas altas se presentan durante los meses de abril, mayo, junio, septiembre y diciembre meses en los cuales se presentan estas situaciones, los meses de ventas media se dan en los mese de marzo octubre y

noviembre, y las ventas bajas se dan principalmente en los meses de enero y febrero y julio y agosto, ya que son meses en los cuales están otras prioridades como el estudio de los hijos y compra de útiles entre otras, lo que disminuye las ventas.

6.2.4. Diagnostico del área contable y financiera

La microempresa carece de registros contables ya que la empresaria no lleva un registro de las cuentas del negocio, ni tiene un control de las entradas y salidas de este.

Al no existir los registros contables se indicó a la empresaria como organizar sus cuentas llevando un registro de las ventas diarias con las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras, etc. con el fin de recoger estos datos y poder iniciar el proceso de diagnostico en el área contable.

La empresaria no conoce el margen de contribución de los servicios ya que no tiene un estudio de los costos como tampoco sabe cuál es margen de contribución de la empresa.

La empresaria no tiene un control de los costos ni gastos de la empresa, además no tiene un salario establecido.

En la empresa nunca se han realizado análisis de los estados financieros lo que no le permite conocer su situación real, sí es de ganancia o de perdida.

A continuación se presenta los estados financieros iníciales de la microempresa.

Tabla 18. Estudio de costos de la Peluquería Emili.

PRODUCTO	UNIDADES VENDIDAS MES A	PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO B	COSTO VARIABLE DEL PRODUCTO C	MARGEN DE CONTRIBUCION DE LA UNIDAD B-C=D	MARGEN DE CONTRIBUCION EN PORCENTAJE D/B X 100	VENTA DEL MES DE CADA PRODUCTO AXB	MARGEN DE CONTRIBUCION MES POR PRODUCTO AXD
MANICURE Y PEDICURE	8	8.000	2.428	$ 5.572	70%	$ 64.000	$ 44.576
CORTE AMERICANO	10	4.500	1.425	$ 3.075	68%	$ 45.000	$ 30.750
CORTE DE DAMA	15	5.000	1.420	$ 3.580	72%	$ 75.000	$ 53.700
ALIZADO	3	60.000	16.100	$ 43.900	73%	$ 180.000	$ 131.700
TINTE	3	25.000	13.140	$ 11.860	47%	$ 75.000	$ 35.580
					TOTALES DEL MES	$ 439.000	$ 296.306

MARGEN DE CONTRIBUCION INDUSTRIA

67,5%

COSTO VARIABLE DE INDUSTRIA

32,5%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Los costos de la microempresa variables son bajos con un porcentaje del 32.5% por lo tanto la empresa tiene un muy buen margen de contribución de los productos con un 67.5%.

Tabla 19. Costos fijos y gastos administrativos de la Peluquería Emili

Fundación Carvajal

FECHA 05-may-09

COSTOS FIJOS

SUELDOS FIJOS DE PRODUCCION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPOS	$ 3.750	1,3%
DEPRECIACION LOCALES		
ARRENDAMIENTO		
SERVICIOS PUBLICOS		
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		
TRANSPORTE DE PRODUCCION		

INSUMOS Y OTROS

TOTAL COSTOS FIJOS	$ 3.750	1,3%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDOS DE ADMINISTRACION		
PRESTACIONES SOCIALES		
APORTES PARAFISCALES		
SUELDO EMPRESARIO	$ 163.000	54,6%
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	$ 5.317	1,8%
DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO		
DEPRECIACION VEHICULOS		
TRANSPORTE ADMINISTRATIVO		
GASTOS DE PAPELERIA	$ 40.000	13,4%
GASTOS DE PROPAGANDA		
MANTENIMIENTO VEHICULO		
ARRENDAMIENTO OFICINA O LOCAL		
SERVICIOS PUBLICOS OFICINA O LOCAL	$ 30.000	10,0%
TELEFONO, INTERNET	$ 24.000	8,0%
CELULAR		
GASTOS FINANCIEROS	$ 32.650	10,9%
CAFETERIA		
ASEO		
IMPUESTOS		
VIGILANCIA		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIO	$ 294.967	98,7%

TOTAL COSTOS FIJOS MAS GASTOS DE ADMINISTRACION	$ 298.717

PUNTO DE EQUILIBRIO	**$ 442.572**

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

El rubro más representativo de los gastos administrativos es el sueldo del empresario con un 54,6%, de $163.000 este salario establecido es bajo por que la empresaria no depende económicamente del negocio.

El menos representativo de los gastos es la depreciación de los muebles y enseres con un porcentaje de 1,8% ya que estos son relativamente nuevos, seguido de los gastos de papelería con 13, 4%, con un promedio del 10% se

ubican los gastos en los servicios públicos y financieros y por último los gastos en teléfono e internet lo que corresponde a un 8%.

Tabla 20. Ganancias o pérdidas por costos de la Peluquería Emili

	%	ESTUDIO COSTOS
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	500.000
COSTOS VARIABLES (-)	32,5%	162.522
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	67,5%	337.478
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	59,7%	298.717
UTILIDAD	7,8%	38.762

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Según el estudio de costos la empresa presenta un margen de contribución del 67,5%, lo que indica que los servicios de la peluquería tienen unos costos variables bajos con 32,5%. La utilidad total de la microempresa es del 7,8%, lo que explica el por qué de la capitalización que se ha logrado en ésta a través de los años de labores. Los costos fijos y gastos administrativos se encuentran en $298.717, lo que representa un 59,7% del promedio de ventas totales que son $500.000.

El punto de equilibrio se encuentra en $442.572, lo que indica que la empresa con este valor y el promedio de ventas mensuales alcanza a cubrir sus costos y gastos fijos, indicando que la empresa genera utilidades.

Se puede apreciar en el estudio de costos que la mayoría de los productos de la empresa dejan un promedio de margen del 70% y son los que mayor cantidad de ventas presentan; los productos que generan menor utilidad son los que se venden de manera esporádica. La microempresa se encuentra generando utilidades, por lo cual se debe aprovechar dicha situación para reinvertir en el negocio; también sería relevante la inversión en comunicación

A continuación se realiza el balance general inicial de la empresa, con los datos proporcionados por el empresario.

A continuación se presenta el primer balance de la empresa para conocer la composición de activos, pasivos y el patrimonio.

Tabla 21. Balance general inicial de la peluquería Emili

Fundación Carvajal

BALANCE GENERAL INICIAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	PELUQUERIA EMILI			FECHA:			
ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				**PASIVOS CORRIENTES**			
CAJA				SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 1.470.000		100%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 85.000		8%	PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$ 480.650		45%	OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIA							
OTROS (valorar)	$ 504.100		47%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES →		$ 1.069.750	53%	D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES →		$ 1.470.000	100%
ACTIVOS FIJOS				**PASIVOS A LARGO PLAZO**			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 450.000		41%	OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1.	$ 450.000		41%				
MUEBLES Y ENSERES	$ 550.000		51%	E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO →			
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2.	$ 550.000		51%	TOTAL PASIVOS →		$ 1.470.000	
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3.							
VEHICULO							
DEPRECIACION				**PATRIMONIO**			
VALOR NETO VEHICULOS 4.							
CONSTRUCCIONES				CAPITAL	$ 500.000		43%
DEPRECIACION				UTILIDADES ACUMULADAS	$ 139.750		57%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5.				UTILIDADES DEL PERIODO			
TERRENOS 6.							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS →	(1+2+3+4+5+6)	$ 1.000.000	53%	TOTAL PATRIMONIO		$ 639.750	32%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS →				TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO →		$ 2.169.750	100%
TOTAL ACTIVOS →	A+B+C	$ 2.169.750	100%				

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

En el balance inicial podemos apreciar la siguiente información de la empresa:

Se tiene como activos corrientes un valor de $1.081.750 de los cuales $488.650 corresponden al inventario de materiales. Las cuentas por cobrar de los clientes suman $89.000 y otros activos como herramientas de producción $504.100.

El total de activos de la empresa suman $2.169.750 de los cuales el 50% están distribuidos en activos fijos y el otro 50% es de activos corrientes, el total de pasivos suman $1.470.000 de la deuda adquirida con la Fundación FASE y el patrimonio es de $699.750 de los cuales el 43% es del capital inicial y el 57% de las utilidades acumuladas.

Tabla 22. Indicadores financieros iniciales Peluquería Emili

LIQUIDEZ CORRIENTE	$0,74
PRUEBA DE FUEGO	$0,40
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	68%
RAZON DE AUTONOMIA	32%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	8%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	6%
CAPITAL DE TRABAJO	-$ 388.250

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

A continuación se explican cada uno de los indicadores presentados.

- **Liquidez Corriente**: Se tiene $0,74 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado es muy malo ya que lo óptimo es que dé mayor a $1, debido a que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $0,40 en activos corrientes; por consiguiente la empresa no tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 68% lo cual explica que no tiene una buena capacidad de endeudamiento. Este resultado es bueno ya que lo ideal es que la empresa se encuentre endeudada menos del 60% de ella.

- **Razón de Autonomía:** Al empresario actualmente le pertenece el 32% de su negocio.

- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa por cada $100 de venta genera $8 pesos de ganancia.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 2% lo cual es aceptable. Esta inversión va a tener utilidades mínimas debido a que muchas de estas son consumidas por el propio empresario.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 6% de rentabilidad.

7. DISEÑO Y APLICACION DE LOS PLANES DE MEJORAMIENTO PARA CONTRARRESTAR LAS FALENCIAS ENCONTRADAS EN LAS DIFERENTES AREAS DE LAS MICROEMPRESAS EN ESTUDIO.

En la segunda etapa del proyecto se elaboró la matriz DOFA de cada empresa para determinar las debilidades y fortalezas así como las amenazas y las oportunidades en las áreas administrativa y legal, mercadeo, producción, contable y financiera; de esta forma se realizaron los respectivos cruces lo que permitió formular las estrategias de mejoramiento

Determinadas las estrategias se definió un plan de acción aplicable a cada una de las microempresas promoviendo diversos cambios enfocados al mejoramiento de los procesos administrativos y el crecimiento de las microempresas.

7.1. MICROEMPRESA VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO "EL REFLEJO".

Para el diseño del plan de acción y mejoramiento se creó una matriz DOFA con la cual se definieron las estrategias de mejoramiento de las microempresas.

7.1.1. Análisis DOFA para la creación de las estrategias.

Tabla 23. Matriz DOFA microempresa Virios y aluminio arquitectónico "El Reflejo".

MATRIZ DOFA	**FORTALEZAS (F)** 1. Buena calidad de los productos. 2. Variedad de Productos y servicios de Vidrio y aluminio. 3. Precios competitivos. 4. Buen servicio al cliente. 5. Es oportuna en la entrega de pedidos. 6. Adaptación a las necesidades del cliente. 7. El empresario tiene buenas bases de administración del negocio.	**DEBILIDADES (D)** 1. No hay la cultura de la planeación estratégica. 3. No se lleva de forma correcta la contabilidad. 4. El local no es muy apto para la producción. 5. No se tiene una buena organización ni limpieza en el local. 6. La empresa no posee ningún tipo de legalización. 7. No existe la misión y la visión de la empresa.
OPORTUNIDADES (O) 1. Pocos competidores en el sector. 2. Amplio segmento del mercado. 3. Nuevas tendencias en vidrio.	**ESTRATEGIAS (FO)** 1. Emplear la publicidad como volantes y tarjetas de presentación para darse a conocer más en el sector. 3. Estar en constante actualización en las nuevas tendencias del vidrio. 4. Ofrecer a los clientes estas nuevas tendencias para que las conozcan y así se concreten negociaciones a precios cómodos. 5. Estar en contacto con los clientes para evaluar la satisfacción de este en la entrega del producto, la manipulación y la calidad.	**ESTRATEGIAS (DO)** 1. Concientizar al empresario de emplear la planeación en cuanto a empleados, producción, compra de materia prima, etc. 2. Conseguir otro local más amplio para la producción. 3. Implementar las 5´s para un mejor ambiente de trabajo. 4. Buscar nuevos clientes en otros barrios de un estrato más alto. 5. Indicar los pasos y los trámites requeridos para la legalización de la empresa. 6. llevar los registros contables de forma ordenada para tener un control de las entradas y salidas del negocio, así como la rentabilidad y las utilidades. 7. Crear la misión y la visión para darle un direccionamiento estratégico al negocio.
AMENAZAS (A) 1. Disminución del poder adquisitivo de los clientes. 2. Competidores con precios más bajos. 3. No hay barreras a la entrada de nuevos competidores. 4. no se realiza la evaluación de la competencia.	**ESTRATEGIAS (FA)** 1. Evaluar la competencia para mejorar los aspectos que pueden repercutir en los clientes. 2. Evaluar los costos de producción y los gastos para disminuir aquellos precios que son más altos que la competencia. 3. Posicionarse como la vidriera de mejora calidad y precios en el sector para la preferencia de los clientes.	**ESTRATEGIAS (DA)** 1. Realizar convenios con carpinterías y nuevas construcciones para trabajar en conjunto y así aumentar clientes. 2. Evaluar proveedores para así mantener precios competitivos. 3. Mejorar el servicio al cliente para así retener más y posicionarse en este mercado. 5. Enfocar el negocio hacia la calidad total para ser los mejores en el sector. 6. Crear políticas de calidad.

7.1.2. Plan de acción y mejoramiento del área administrativa y legal

- Concientizar al empresario de emplear la planeación en cuanto a empleados, producción, compra de materia prima, etc., para evitar que haya escasez de materiales para la producción, además esta estrategia le permite mejorar los tiempos de entrega y los tiempos en la producción.

- Crear la misión, la visión y las políticas de calidad para darle un direccionamiento estratégico al negocio que le de una orientación hacia el crecimiento del negocio.

- Indicar los pasos y los trámites requeridos para la legalización de la empresa, con el fin de motivar al empresario a legalizar la empresa.

7.1.2.1. Aplicación del plan de mejoramiento del área administrativa y legal

Se elaboró la misión, la visión y las políticas de calidad de la microempresa Vidrios y aluminio arquitectónico “El Reflejo” para darle un direccionamiento estratégico al negocio.

❖ **Misión**

Vidrios y Aluminio Arquitectónico “EL REFLEJO” es una empresa de gran trayectoria y experiencia dedicada a la fabricación de productos de Vidrio y Aluminio Arquitectónico , enfocada en brindar a sus clientes productos de excelente calidad a los mejores precios en el menor tiempo requerido.

❖ **Visión**

Ser en el año 2012 una empresa reconocida en el mercado de los Vidrios y el Aluminio Arquitectónico, siempre ofreciendo productos innovadores que permita ampliar su mercado con nuevos puntos de venta, orientados hacia la calidad total por medio de nuevas tecnologías y logrando la satisfacción plena de los clientes.

❖ **Políticas de calidad**

Vidrios y Aluminio Arquitectónico El Reflejo se dedica a a fabricación de todo lo relacionado con el vidrio y el aluminio Arquitectónico buscando la completa satisfacción del cliente con productos y servicios que excedan sus expectativas, logrando así entregarle al cliente productos y servicios de excelente calidad enfocándonos en una política de mejora continua y calidad total.

7.1.3. Plan de acción y mejoramiento del Área de mercadeo

- Crear una nueva tarjeta de presentación y un boceto de un aviso con colores y diseño más apto para el tipo de negocio.

- Evaluar la competencia con una matriz de perfil competitivo para valorar los factores claves de éxito inherentes a la empresa para mejorar los aspectos que pueden repercutir en la satisfacción de los clientes.

- Posicionarse como la vidriera de mejor calidad y precios en el sector para la preferencia de los clientes.

- Definir el mercado meta, segmentación del mercado y análisis de la demanda, para conocer los clientes reales y potenciales de la empresa.

- Realizar convenios con carpinterías y nuevas construcciones para trabajar en conjunto y así aumentar clientes.

- Ampliarse a otros mercados, visitando nuevos clientes de otros barrios dando a conocer el portafolio de productos y servicios con ayuda de la publicidad del negocio para así aumentar ventas.

7.1.4.1. Aplicación del plan de acción y mejoramiento del área de mercadeo

- Se diseñó una nueva tarjeta de presentación para la empresa que le diera una mejor promoción con combinación de colores más acordes al tipo de negocio.

Figura 7. Tarjeta de presentación diseñada para la microempresa Vidrios y aluminio arquitectónico "El Reflejo"

- Se realizó la evaluación de la competencia con la matriz de perfil competitivo, para conocer la posición de la empresa frente a la competencia con los factores claves de éxito.

Tabla 24. Matriz de perfil competitivo de la empresa Vidrios y aluminio arquitectónico "El Reflejo"

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
	VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO EL REFLEJO			VIDRIERA LA 27	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Calidad de los productos	0,2	4	0,8	4	0,8
Competitividad de precios	0,14	3	0,42	3	0,42
Ubicación	0,14	3	0,42	2	0,28
Posicionamiento	0,13	2	0,26	3	0,39
Servicios	0,2	4	0,8	1	0,2
Lealtad del cliente	0,19	3	0,57	4	0,76
TOTAL	1		3,27		2,85

Nota: Calificación: 1. debilidad menor, 2. debilidad mayor, 3. fortaleza menor, 4. fortaleza mayor.

- **Análisis de la matriz de perfil competitivo**

En la grafica podemos observar que los principales factores claves de éxito son la calidad de los productos, los servicios ofrecidos, la ubicación, el posicionamiento y la lealtad del cliente.

La empresa vidrios y aluminio arquitectónico El Reflejo y la vidriera la 27 son fuertes en la calidad de los productos al obtener un mayor peso ponderado de 0.8 lo cual es muy importante para este tipo de empresas en donde el cliente evalúa constantemente la calidad de los productos.

En otro factor que se destacan las dos empresas es en la competitividad de los precios ya que se manejan precios similares ya que son clientes de proveedores que le ofrecen muy buenos precios.

En cuanto a los servicios ofrecidos la empresa vidrios y aluminio arquitectónico “El Reflejo” obtiene la mayor calificación y peso ponderado ya que ofrece mas servicios y productos que la competencia la vidriera la 27, ya que la empresa brinda gran variedad de productos y servicios porque contrata con otras empresas que ofrecen lo que la gente demanda.

El posicionamiento de la vidriera la 27 es mayor al obtener una ponderación de 0.39 ya que esta tiene mayor publicidad que la vidriera “El Reflejo.

La lealtad del cliente es más alta en la vidriera la 27 ya que se ofrece una mejor atención y servicio al cliente.

En general la empresa Vidrios y aluminio arquitectónico “El Reflejo” es más fuerte en los diferentes factores claves de éxito obteniendo una calificación de 3.27.

- Se definió el mercado meta, se hizo la segmentación del mercado y el análisis de la demanda.

❖ **Definición del mercado meta**

- **Mercado meta primario:** Los consumidores directos con la decisión de compra y los que realizan las actividades de selección y evaluación del producto, son los vecinos de los barrios Pizamos I y Pizamos III, Sol de Oriente, Potrero Grande y Suerte 90, también se encuentran clientes de busetas como la Decepaz, Azul Plateada y Expreso Palmira.

❖ **Segmentación del mercado**

- **Variable demográfica:**

▪ Edad: Personas entre los 26 y 56 años.
▪ Sexo: Hombre y mujer
▪ Nivel socio-económico:
▪ Nivel D+: población con ingreso o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio.
▪ Nivel D: población con un bajo ingreso.
▪ Nivel E: población con menor ingreso y nivel de vida en las zonas urbanas.

- **Variables geográficas:**

▪ Población: Población urbana.

- **Variables psicográficas:**

▪ Grupos de referencia primarios: Vecinos del barrio.
▪ Clase social: Clase media-baja, Estratos 1 y 2.

❖ **Análisis de la demanda**

La vidriera ofrece todos los servicios que las personas requieren para un trabajo especifico, además lo que no se haga en el taller se subcontrata con otras empresas.

- **Demanda real del mercado:** Se han recolectado los datos de las ventas y se tiene un registro de aproximadamente unos 102 clientes de los barrios vecinos y un cliente fijo de una carpintería.

- **Capacidad de compra:** La capacidad de compra de los clientes de la vidriera depende del poder adquisitivo que estos tienen, y por ser de un estrato más bajo los trabajos que se mandan a realizar en esta van desde los $ 6.000 hasta los $ 200.000.

- **Hábitos de consumo:** Lo que más demandan los clientes son vidrios para ventanas, divisiones en acrílico, reparaciones de vitrinas, peceras y retrovisores para busetas o motos.

7.1.4. Plan de acción y mejoramiento del área de producción

- Implementar un programa de las 5´s para mejorar la limpieza del negocio, el ambiente laboral y la productividad.
- Promover el uso de implementos de seguridad industrial como los guantes para evitar accidentes por cortes de vidrios.

❖ **Programa de las 5´s para la microempresa vidrios y aluminio arquitectónico "El Reflejo".**

Del programa de las 5`s se tomaron 3`s que fueron las que mas aplicación tenían para el negocio, estas son las mas importantes para mejorar la productividad con un mejor ambiente laboral.

- **Seiri: Organización. Separar innecesarios**

En esta etapa se recomendó al empresario identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de éstos últimos lo cual no permite aprovechar lugares despejados.

- **Seiton: Orden. Situar necesarios**

Se le recomendó al empresario establecer el modo en que lugar deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

- **Seisō: Limpieza. Suprimir suciedad**

El empresario identificó las fuentes de suciedad, lo que le generaba la mala organización de su empresa.

7.1.5. Plan de acción y mejoramiento del área contable y financiera

- Llevar los registros contables de las ventas, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, los inventarios, y realizar los estados de resultados al final de un periodo para conocer la situación financiera de la empresa y si esta generando pérdidas o ganancias.

7.1.5.1. Aplicación del plan de mejoramiento del área contable y financiera

- Se realizó los inventarios finales de materia prima, activos fijos y muebles y enseres, se desarrolló el balance general final, estado de resultados e indicadores financieros.

Tabla 25. Balance general final Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

Fundación Carvajal — Abriendo caminos a la Equidad

BALANCE GENERAL FINAL — Estado de resultado — Inicio — Mercadeo

NOMBRE DE LA EMPRESA: VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO "EL REFLEJO" — FECHA: 01-May-03

ACTIVOS					PASIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES					**PASIVOS CORRIENTES**				
CAJA		$ 150.060		4%	SOBREGIROS BANCARIOS				
BANCOS					OBLIGACIONES BANCARIAS	$ 1.979.050			50%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		$ 83.700		2%	PROVEEDORES	$ 566.060			14%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR					ANTICIPOS RECIBIDOS				
INVENTARIO MATERIA PRIMA		$ 3.693.883		94%	OTRAS OBLIGACIONES	$ 1.380.000			35%
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO					PRESTACIONES SOCIALES				
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO					IMPUESTOS POR PAGAR				
INVENTARIO DE MERCANCIAS									
OTROS (cadena)									
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES →			A	$ 3.927.643	80%	**D. TOTAL PASIVOS CORRIENTES** →		D	$ 3.925.110	100%
ACTIVOS FIJOS					**PASIVOS A LARGO PLAZO**				
MAQUINARIA Y EQUIPO	$ 885.000			90%	OBLIGACIONES BANCARIAS				
DEPRECIACION					CUENTAS POR PAGAR				
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO	1.	$ 885.000		90%					
MUEBLES Y ENSERES	$ 100.000			10%	**E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO** →		F		
DEPRECIACION									
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES	2.	$ 100.000		10%	**TOTAL PASIVOS** →		E+F -G	$ 3.925.110	$ 1
EQUIPO DE COMPUTO									
DEPRECIACION									
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO	3.								
VEHICULO									
DEPRECIACION					**PATRIMONIO**				
VALOR NETO VEHICULOS	4.								
CONSTRUCCIONES					CAPITAL	$ 200.000			20%
DEPRECIACION					UTILIDADES ACUMULADAS	$ 626.536			63%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES	5.				UTILIDADES DEL PERIODO	$ 160.997			16%
TERRENOS									
B.TOTAL ACTIVOS FIJOS →		(1+2+3+4+5)	B	$ 985.000	20%	**TOTAL PATRIMONIO** →		D-G -H	$ 987.533	20%
OTROS ACTIVOS									
PAGOS POR ANTICIPADO									
OTROS									
C.TOTAL OTROS ACTIVOS →			C			**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO** →		G+H-I	$ 4.912.643	100%
TOTAL ACTIVOS		A+B+C	-D	$ 4.912.643	100%					

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Del balance general final se extrajo la siguiente información:

- Se tiene como activos corrientes un valor de $3.927.623 de los cuales $3.963.883 corresponde al inventario de materia prima. Las cuentas por cobrar de los clientes suman $83.700, se tienen $150.060.
- Existe un pasivo a corto plazo por $3.925.110 que se identifican como las deudas existentes con la Fundación FASE y el crédito “gota a gota”.

- Las utilidades del periodo fueron $160.997.

Tabla 26. Indicadores financieros finales Vidrios y Aluminio Arquitectónico El Reflejo”

LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 1,0
PRUEBA DE FUEGO	$ 0,1
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	79,9%
RAZON DE AUTONOMIA	20,1%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	8,1%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	3,3%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	16,3%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	60
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS	107
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO	
ROTACION DE MERCANCIAS	
CAPITAL DE TRABAJO	$ 2.533

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

A continuación se explican los indicadores financieros finales.

- **Liquidez Corriente**: Se tiene $1 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado es muy bueno ya que lo óptimo es que de mayor a $1, debido a que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $0.1 en activos corrientes; por consiguiente la empresa no tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 79.9% lo cual explica que no tiene una buena capacidad de endeudamiento.

- **Razón de Autonomía:** Al empresario actualmente le pertenece el 20.1% de su negocio.

- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa por cada $100 de venta genera $8.1 pesos de ganancia.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 3.3%. Esta inversión va a tener utilidades mínimas debido a que muchas de estas son consumidas por el propio empresario.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 16.3% de rentabilidad.

Tabla 27. Cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o pérdidas del periodo Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.920.833	1.978.000	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	53,4%	1.026.057	1.047.003	52,9%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	46,6%	894.777	930.997	47,1%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	39,3%	754.558	770.000	38,9%
UTILIDAD	7,3%	140.218	160.997	8,1%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

En el Estado de Ganancias o Perdidas con la venta del mes de $1.978.000 y la resta de los costos variables se obtuvo el valor del margen de contribución de $930.997, con la disminución de los costos fijos y gastos de administración se obtiene una utilidad de $160.997 con un porcentaje del 8.1%.

La diferencia de los costos variables se da de 53.4% al 52.9% lo que indica que se disminuyo en el periodo, el margen de contribución varia de 46.6% a 47.1% indicando un aumento en las ventas, los costos fijos y gastos administrativos disminuyeron de un 39.3% a 38.9% y la utilidad aumento de 7.2% a 8.1%.

Tabla 28. Estado de ganancias o perdidas de Vidrios y Aluminio Arquitectónico "El Reflejo"

Fundación Carvajal

Balance general inicial | Inicio | Balance General final

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS

EMPRESA: VIDRIOS Y ALUMINIO ARQUITECTONICO EL REFLEJO

PERIODO DE: 01-Abr A 01-May-09

VENTAS				
Ventas al Contado	$ 1.936.000	98%		
ventas a Crédito	$ 42.000	2%		
TOTAL DE VENTAS			A	$ 1.978.000
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO				
Inv. Inicial de Materia Prima	$ 3.745.886			
Inv. Inicial de Producto en Proceso				
Inv. Inicial de Producto Terminado				
Inv. Inicial de Mercancias				
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	$ 3.745.886	
Compras de Materia Prima.				
Contado	$ 995.000			
Crédito				
Costos de Fabricación				
Salarios y prestaciones				
Costos producción				
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	$ 995.000	
Inv. Final de Materia Prima	$ 3.693.883			
Inv. Final de Producto en Proceso				
Inv. Final de Producto Terminado				
Inv. Final de Mercancias				
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	$ 3.693.883	
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		B+C-D=E	E	$ 1.047.003	53%
UTILIDAD BRUTA		A-E=F	F	$ 930.997	47%
GASTOS DE ADMINISTRACION				
Salarios de Adm.	$ 615.000	80%		
Gastos Administración	$ 155.000	20%		
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G	$ 770.000	39%
UTILIDAD LIQUIDA		F-G=H	H	$ 160.997	8%

Inicio

Costo Materia prima utilizada	$ 1.047.003
Costo variable en $	$ 1.047.003
Costo variable en %	52,93%
Margen de contribución en %	47,07%
Costo variable en los costos de fabricación	
Costo variable en los salarios de fabricación	
Costos fijos y gastos	$ 770.000
Dias del periodo	30

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

- El 98% de las ventas totales de la compañía se realizaron de contado, correspondiendo a $1.936.000, y el 2% de las ventas totales se realizaron a crédito, lo que corresponde a $42.000.

- Las compras de materia prima se realizaron todas de contado.

- La utilidad liquida de la empresa fue de $160.997, que correspondió al 8% del total de las ventas.

7.2. MICROEMPRESA LA TIENDA ESCOLAR

7.2.1. Análisis de la matriz DOFA para la creación de las estrategias

Tabla 29. Matriz DOFA de la microempresa La Tienda Escolar

MATRIZ DOFA	**FORTALEZAS (F)** 1. Amplio surtido 2. Se ofrecen productos que están acordes a la capacidad económica de los clientes. 3. Precios competitivos, descuentos y promociones. 4. Excelente atención, amabilidad y buen trato. 5. Buen capital de trabajo. 6. Excelente ubicación del kiosco.	**DEBILIDADES (D)** 1. La tienda no tiene un nombre que la identifique. 2. No se emplea la publicidad para dar a conocer los productos. 3 Poca limpieza en el lugar y regular exhibición de los productos. 3. Poca planeación de las actividades. 4. Desmotivación de la empresaria por disminución en las ventas a causa de refrigerios escolares. 5. No existe una misión ni una visión de la tienda. 6. La empresa no tiene ningún tipo de legalización.
OPORTUNIDADES (O) 1. No hay competencia en la escuela. 2. Fidelidad de los clientes. 3. Promociones de proveedores. 4. Crecimiento del mercado de los dulces. 5. Productos nuevos de los proveedores. 6. Precios de algunos productos más económicos que la competencia. 9. Gastos administrativos bajos.	**ESTRATEGIAS (FO)** 1. Ofrecer más variedad de productos que satisfagan las necesidades de los niños a precios accequibles. 2. Ofrecer productos que sea de promociones de proveedores más económicos. 3. Estar al tanto de los productos nuevos para satisfacer la demanda del mercado. 4. Evaluar la competencia así sea indirecta para manejar precios competitivos.	**ESTRATEGIAS (DO)** 1. Proponer un nombre para la tienda que la identifique y sea de alta recordación. 2. Culturizar a la empresaria en la planeación estratégica a si como en el control de las actividades. 3. Colocar más publicidad de proveedores en la tienda. 4. Motivar a la empresaria a ofrecer más productos saludables que sean de agrado para los niños y así mejorar las ventas. 5. Mejorar la limpieza y la exhibición de los productos para tener un lugar más agradable. 6. Emplear la contabilidad de manera correcta para conocer el Margen de

		contribución y las utilidades de la tienda.
AMENAZAS (A) 1. Implementación de refrigerios escolares. 2. Disminución de las ventas 3. Ejecución de ley de la secretaría de gobierno de reemplazar dulces por alimentos más saludables en las tiendas escolares. 4. Preferencia por el consumo de dulces en vez de alimentos saludables.	**ESTRATEGIAS (FA)** 1. Fortalecer las ventas a través de promociones y concursos a cambio de juguetes por envolturas de productos. 2. Ofrecer productos saludables como ensaladas de frutas entre otros que sean benéficos para los niños. 3. Incentivar a los niños a través de carteles de comer saludablemente.	**ESTRATEGIAS (DA)** 1. Planear las actividades de compra de productos. 2. Crear la misión y la visión para que la empresaria sepa hacia dónde va su negocio. 3. Conocer los conceptos contables de una manera clara para conocer la rentabilidad de los productos y así poder implementar productos nuevos. 4. Dar a conocer los pasos y trámites para legalizar la empresa.

7.2.2. Plan de acción y mejoramiento del área administrativa y legal

- Culturizar a la empresaria en la planeación de las actividades de compras de los productos de la tienda y el control de estas para mantener bien surtida la tienda y suplir los faltantes de mercancía.
- Crear la misión y la visión para que la empresaria sepa hacia dónde va su negocio y darle un direccionamiento estratégico a la microempresa enfocándola al crecimiento.
- Motivar a la empresaria a ofrecer más productos saludables que sean de agrado para los niños y así mejorar las ventas.
- Orientar a la empresaria en los trámites de la legalización de la empresa.

7.2.2.1. Aplicación del plan de acción del área administrativa y legal

Se elaboró la misión, la visión y las políticas de calidad de la microempresa Vidrios y aluminio arquitectónico “El Reflejo” para darle un direccionamiento estratégico al negocio.

- ❖ **Misión**

La tienda escolar es una empresa dedicada a la venta de comestibles a los mejores precios y calidad, con un amplio surtido y la mejor atención para la satisfacción total de los clientes.

- **Visión**

Crecer y posicionarse para el año 2012 como la mejor tienda escolar, buscando ampliar horizontes, ofreciendo alta calidad de atención personalizada a cada uno de los niños con un amplio surtido a los mejores precios.

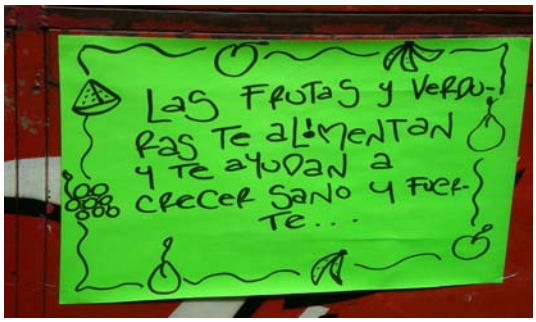
7.2.3. Plan de acción y mejoramiento del área de mercadeo

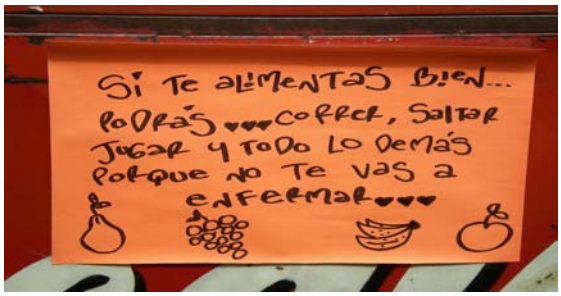
- Implementar un programa de las 5´s para mejorar la limpieza y la exhibición de los productos para tener un lugar más agradable
- Fortalecer las ventas a través de promociones y concursos a cambio de juguetes por envolturas de productos.
- Crear carteles que Incentiven a los niños a través de las ventajas de comer saludablemente.
- Realizar la segmentación el mercado, analizar la demanda, determinar el mercado meta.
- Realizar un análisis de la competencia a través de la matriz de perfil competitivo para evaluar la empresa frente a la competencia.

7.2.3.1. Aplicación del plan de mejoramiento del área de mercadeo.

- Se diseñaron carteles para incentivar a los niños a comer saludablemente.

Foto Carteles diseñados para la tienda escolar





- Se diseñó un aviso para la tienda con un nombre llamativo y colores acordes al tipo de negocio.

Figura Aviso diseñado para la tienda escolar

- Implementación del programa de las 5`s para mejorar el orden y la limpieza del negocio, ando una imagen de un sitio agradable.

❖ **Implementación del programa de las 5`s para la tienda escolar**

Para la microempresa la Tienda Escolar se definieron 3`s y fueron las que tuvieron mayor aplicación en el negocio.

- **Seiri: Organización. Separar innecesarios**

En esta etapa se recomendó a la empresaria organizar el lugar identificando y separando los materiales necesarios de los innecesarios para aprovechar lugares despejados, y tener un ambiente laboral agradable, además esto le da a la tienda una mejor imagen y los clientes están dispuestos a comprar allí.

- **Seiton: Orden. Situar necesarios**

Se le recomendó al empresario establecer el modo en que lugar deben ubicarse e identificarse la mercancía, para así de esta manera sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

- **Seisō: Limpieza. Suprimir suciedad**

El empresario identificó las fuentes de suciedad, lo que le generaba la mala organización de su empresa y se procedió a limpiar y organizar el lugar.

- Se realizo la segmentación del mercado, el análisis de la demanda y se definió el mercado meta para identificar las características de los clientes y comprender el comportamiento de compra.

❖ **Definición del mercado meta**

- Mercado meta primario: El consumidor directo con la decisión de compra y el que realiza las actividades de selección y evaluación del producto, son los niños de la escuela El templo del Saber.

- **Segmentación de mercado**

- **Variable demográfica:**

- Edad: Niños entre los 6 y 12 años.
- Sexo: Hombre y mujer
- Nivel socio-económico:
- Nivel D+: población con ingreso o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio.
- Nivel D: población con un bajo ingreso.
- Nivel E: población con menor ingreso y nivel de vida en las zonas urbanas.

- **Variables geográficas:**

- Condiciones geográficas: Ubicación en zonas consideradas de alto riesgo y construcciones sin ningún tipo de legalidad en la tenencia de predios.
- Población: Población suburbana.

- **Variables psicográficas:**

- Grupos de referencia primarios: Compañeros escolares.
- Clase social: Clase media-baja, Estratos 0,1 y 2
- Personalidad: Abierto. Amigable, calmado, participativo. Humilde. Estable, suave, fácil de dirigir. Despreocupado

- **Análisis de la demanda**

La demanda de Los productos que ofrece la tienda con relación a la oportunidad es satisfecha, y la clasificamos como no saturada, pues las necesidades del mercado permanentemente están demandando lo que en la tienda se ofrece.

- **Demanda real del mercado:** Se tiene el dato que en la tienda compran aproximadamente unos 360 niños en las dos jornadas de la mañana y de la tarde.

- **Capacidad de compra:** los niños por ser de un estrato bajo compran productos que son mas económicos y estos oscilan entre los $ 50 y $ 700, es muy esporádica la compra mayor o igual a $ 1.000.

- **Hábitos de consumo:** Los productos que les gustan más a los niños son los dulces y los ácidos, y los que más consumen son bananas y chocolates.

- Se realizo a evaluación de la competencia y los factores clave de éxito a través de la matriz de perfil competitivo.

Tabla 30. Matriz de perfil competitivo de la Tienda Escolar

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
	TIENDA DE LA ESCUELA TEMPLO DEL SABER			TIENDA SIN NOMBRE		PANADERIA	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	P. PONDERADO	CALIFICACION	P. PONDERADO	CALIFICACION	P. PONDERADO
Exhibicion de los productos	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Servicio y atencion	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Ubicación	0,16	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Limpieza	0,16	2	0,32	1	0,16	3	0,48
Disponibilidad de productos	0,18	4	0,72	2	0,36	3	0,54
Precios	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		3,32		2,1		3,26

Nota:

Calificación: 1. debilidad menor, 2. debilidad mayor, 3. fortaleza menor, 4. fortaleza mayor.

❖ **Análisis de la matriz de perfil competitivo**

Podemos observar en la matriz que el factor de la exhibición de los productos, obtiene una mayor ponderación en los tres competidores siendo de 0.2, 0.1 y 0.4

respectivamente ya que este es clave para una ambiente en donde el cliente se sienta cómodo en la compra.

Otro factor es el de el servicio y la atención obteniendo una ponderación de 0.8, 0.4 y 0.6 respectivamente y este es muy importante en este tipo de negocios porque este es el que hace que se fidelicen los clientes.

El tercer factor que obtuvo la mayor ponderación es el de los precios de 0.8, 0.6 y 0.6 respectivamente ya que este es constantemente evaluado por los clientes y se prefiere la tienda que ofrezca los mentores precios.

La escuela del templo del saber adquiere la mayor calificación con 3.32 por ser la mejor en todos los factores evaluados en comparación con su mayor competidor que es la panadería con una calificación de 3.26 aunque obtienen una calificación muy cercana por la similitud en los diferentes factores.

- Implementación del programa de las 5´s para mejorar la organización la limpieza del lugar y el orden.

❖ **Seiton: Orden. Situar necesarios**

Se le recomendó al empresario establecer el modo en que lugar deben ubicarse e identificarse los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

❖ **Seisō: Limpieza. Suprimir suciedad**

El empresario identificó las fuentes de suciedad, lo que le generaba la mala organización de su empresa.

7.2.4. Plan de acción y mejoramiento del área contable y financiera

- Se recomendó a la empresaria llevar un registro de las ventas diarias de la tienda en el consolidado del mes, para llevar un control de las entradas y salidas de dinero diario de la tienda y así poder realizar en un momento determinado los estados financieros de la empresa.

A continuación se presenta el Balance general.

Tabla 31. Balance general final de la Tienda Escolar

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				**PASIVOS CORRIENTES**			
CAJA	$ 150.000		28%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS	$ 86.500		16%	OBLIGACIONES BANCARIAS			
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$ 55.000		10%	PROVEEDORES	$ 79.387		100%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA				OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIAS	$ 245.476						
OTROS [nombre]							
B. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES →	A	$ 589.276	35%	**D. TOTAL PASIVOS CORRIENTE** →	E	$ 79.387	100%
ACTIVOS FIJOS				**PASIVOS A LARGO PLAZO**			
MAQUINARIA Y EQUIPO				OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION				CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1,							
MUEBLES Y ENSERES	$ 25.000		100%	**E. TOTAL PASIVOS A LARGO PLZ** →	F		
DEPRECIACION							
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2,	$ 25.000		100%	**TOTAL PASIVOS** →	E+F -G	$ 79.387	6%
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3,							
VEHICULO							
DEPRECIACION				**PATRIMONIO**			
VALOR NETO VEHICULOS 4,							
CONSTRUCCIONES				CAPITAL	$ 120.000		26%
DEPRECIACION				UTILIDADES ACUMULADAS	$ 334.885		74%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5,				UTILIDADES DEL PERIODO			
TERRENOS							
D. TOTAL ACTIVOS FIJOS → (1+2+3+4+5)	D	$ 25.000	5%	**TOTAL PATRIMONIO** →	D - G -H	$ 454.885	85%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS →	C			**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO** →	E+H+I	$ 534.276	100%
TOTAL ACTIVOS	A+B+C -D	$ 534.276	100%				

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Se realizó el balance general inicial arrojando la siguiente información:

- Se tiene como activos corrientes un valor de $509.276 de los cuales $213.176 corresponden al inventario de mercancía.; las cuentas por cobrar de los clientes suman $59.600 que representan el 12%, el 29% corresponde al saldo en caja con $150.000 y el 17% es de Bancos con un saldo de $86.500.

- Sus activos fijos ascienden a $25.000.

- Su capitalización es de $334.889.

La empresa no posee endeudamiento relevante lo que indica que es conveniente adquirir deudas que incrementaran el capital de trabajo.

Tabla 32. Indicadores financieros final Tienda Escolar

	MICROEMPRESAS	TIENDAS
LIQUIDEZ CORRIENTE		$ 6,4
PRUEBA DE FUEGO		$ 6,4
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		14,9%
RAZON DE AUTONOMIA		85,1%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS		3,43%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS		8,36%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO		9,82%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR		100
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR		7
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS		
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO		
ROTACION DE MERCANCIAS		7
CAPITAL DE TRABAJO		$ 429.889

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

A continuación se explican cada uno de los indicadores resultantes.

- **Liquidez Corriente**: Se tiene $6.4 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado es muy bueno ya que lo óptimo es que de mayor a $1, debido a

que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $6.4 en activos corrientes; por consiguiente la empresa tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 14.9% lo cual explica que tiene una buena capacidad de endeudamiento. Este resultado es bueno ya que lo ideal es que la empresa se encuentre endeudada menos del 60% de ella.

- **Razón de Autonomía:** Al empresario actualmente le pertenece el 85,1% de su negocio.

- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa por cada $100 de venta genera $3.43 pesos de ganancia.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 8.36%. Esta inversión va a tener utilidades mínimas debido a que muchas de estas son consumidas por el propio empresario.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 9.82% de rentabilidad.

Tabla 33. Cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o Pérdidas del periodo Tienda Escolar

	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE RESULTADO	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	1.290.000	$1.304.100	100%
COSTOS VARIABLES (-)	80,9%	1.043.529	$1.001.213	77%
MARGEN DE CONTRIBUCION (-)	19,1%	246.471	$302.887	23%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	18,8%	242.208	$258.200	20%
UTILIDAD	0,3%	4.263	$44.687	3%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Existe diferencia de 3,9 puntos en los porcentajes de los costos variables debido a una reducción considerable del costo de la mercancía, reflejado en un aumento del margen de contribución aumentando la utilidad.

A continuación se realiza el Estado de Resultados para la microempresa en estudio.

Tabla 34. Estados de resultados Tienda Escolar

Fundación Carvajal

ESTADO DE RESULTADO

Nombre de la Tienda	TIENDA ESCOLAR			
Periodo De	31-mar-09	Hasta	30-abr-09	
VENTAS MAS OTROS INGRESOS				
Ventas al contado	1.286.200			98,6%
Ventas a crédito	17.900			1,4%
Otros ingresos	-			
Total Ventas e Ingresos del Mes	A		1.304.100	
COSTO MAS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES				
Inventario inicial de mercancías	260.589			
Compras de contado	636.000			
Compras a crédito	326.000			
Gastos personales del tendero (en efectivo)	150.000			11,5%
Gastos del negocio	100.000			7,7%
Inventario final de mercancías	213.176			
TOTAL COSTO DE FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA EN EL MES			1.259.413	
TOTAL GANANCIAS O PERDIDAS			44.687	3,4%

SUELDO TENDERO DEL MES		
Gastos personales	150.000	11,5%
Sueldo en consumo	8.200	0,6%
TOTAL SUELDO MES	158.200	

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

- El 98,6% de las ventas totales de la compañía se realizaron de contado, correspondiendo a $1.286.200, y el 1,4% de las ventas totales se realizaron a crédito, lo que corresponde a $17.900.

- La utilidad liquida de la empresa fue de $44.687 que correspondió al 3,4% del total de las ventas.

7.3 MICROEMPRESA LA PELUQUERÍA EMILI

7.3.1. Análisis de la matriz DOFA para la creación de las estrategias

Tabla 35. Matriz DOFA de la microempresa La Peluquería Emili.

MATRIZ DOFA	**FORTALEZAS (F)** 1. Actualización constante en técnicas y tendencias de peluquería. 2. Productos utilizados de alta calidad. 3. Excelente atención al cliente. 4. Capital de trabajo.	**DEBILIDADES (D)** 1. No existe una misión ni una visión del negocio. 2. No se emplea la contabilidad de forma correcta. 3. La peluquería no tiene un aviso que la haga más visible. 4. Precios de Manicure y pedicure más alto que la competencia. 5. Resistencia al cambio. 6. No se emplea la publicidad para dar a conocer el negocio.
OPORTUNIDADES (O) 1. Seminarios y actualizaciones de proveedores. 2. Ventajas competitivas frente a competidores cercanos. 3. Reconocimiento en el sector.	**ESTRATEGIAS (FO)** 1. Seguir aprovechando los seminarios brindados por los proveedores para estar a la vanguardia de las últimas tendencias en alta peluquería.	**ESTRATEGIAS (DO)** 1. Direccionar el negocio con una misión y una visión para enfocarse en el crecimiento de la empresa. 2. Conocer la rentabilidad de la empresa así como las utilidades, el punto de equilibrio y el margen de contribución. 3. Ponerle un aviso a la peluquería para que sea reconocida en el sector. 4. Realizar publicidad por medio de volantes y tarjetas de presentación.
AMENAZAS (A) 1. Promociones de la competencia. 2. Pocas barreras a la entrada a nuevos competidores. 3. Muchos competidores en el sector. 4. Disminución del poder adquisitivo de clientes vecinos.	**ESTRATEGIAS (FA)** 1. Estar al tanto de la competencia para manejar precios de paridad y así captar más clientes. 2. Enfocarse en la calidad total para posicionarse como la mejor peluquería del sector.	**ESTRATEGIAS (DA)** 1. Realizar promociones para atraer más clientes y robarle participación del mercado a otras peluquerías. 2. Fidelizar los clientes a través de una excelente calidad del servicio. 3. Concientizar a la empresaria de la situación económica del sector para manejar precios competitivos y asequibles.

7.3.2. Plan de acción y mejoramiento del área administrativa

- Creación de la misión y la visión de la microempresa para darle un direccionamiento estratégico.
- Motivar a la empresaria a realizar la planeación de las actividades como la compra de materiales, las acciones que debe realizar en fechas especiales o cuando se acerca un aumento de las ventas.
- Estar mas al tanto de l negocio y abrirlo todos los días para no perder clientes.

7.3.2.1. Aplicación del plan de mejoramiento del área administrativa y legal

- Se definió una misión y una visión del negocio lo que le dio un direccionamiento estratégico enfocándolo hacia el crecimiento.

❖ **Misión**

La peluquería Emili es una empresa que ofrece todos los servicios de un salón de belleza aplicando las últimas tendencias y técnicas para estar a la vanguardia del desarrollo empresarial y satisfacer las necesidades del cliente.

❖ **Visión**

Posicionarse en el 2011 como una peluquería reconocida por la calidad en la atención y lo más importante la constante actualización para así cumplir con los requerimientos del cliente en cuanto a tendencias y técnicas nuevas en alta peluquería, logrando expandirse con nuevos salones de belleza ampliando sus horizontes.

7.3.3. Plan de acción y mejoramiento del área de mercadeo

- Diseñar un aviso para la peluquería que la identifique con un logo acorde para el tipo de negocio.
- Implementar la publicidad como las tarjetas de presentación para dar a conocer más el negocio, atraer más clientes y aumentar las ventas.
- Realizar promociones los días martes y jueves a un precio mas económico acorde con los precios de la competencia para así lograr atraer y retener más clientes.
- Evaluar a competencia con una matriz de perfil competitivo para conocer en que factores clave de éxito esta fallando la empresa y cuales son las fortalezas significativas
- Realizar una segmentación del mercado identificando el mercado meta y el análisis de la demanda.

7.3.3.1. Aplicación del plan de mejoramiento del área de mercadeo

- Se diseño un aviso para la peluquería para que se pueda identificar bien la ubicación de esta.

Figura 8. Aviso diseñado para la Peluquería Emili

- Se llevo a cabo un análisis de los clientes reales y potenciales con la segmentación del mercado. La definición del mercado meta y el análisis de la demanda.

- **Definición del mercado meta**

Mercado meta primario: El consumidor directo con la decisión de compra y el que realiza las actividades de selección y evaluación del producto, son los vecinos del barrio Los Chorros.

❖ **Segmentación de mercado**

- **Variable demográfica:**

  - Edad: Personas entre los 8 y 52 años.
  - Sexo: Hombre y mujer
  - Nivel socio-económico:
  - Nivel D+: población con ingreso o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio.
  - Nivel D: población con un bajo ingreso.
  - Nivel E: población con menor ingreso y nivel de vida en las zonas urbanas.

❖ **Variables geográficas**

- Condiciones geográficas: Ubicación en zonas consideradas de alto riesgo y construcciones sin ningún tipo de legalidad en la tenencia de predios.
- Población: Población suburbana.

Variables psicográficas:

- Grupos de referencia primarios: Vecinos del barrio.
- Clase social: Clase media-baja, Estratos 0,1 y 2
- Personalidad: Abierto. Amigable, calmado, participativo. Humilde. Estable, suave, fácil de dirigir. Despreocupado

❖ **Análisis de la demanda**

Se ofrecen los servicios que se demandan en una peluquería con una muy buena atención y calidad, además hay constante actualización en todo lo relacionado a cortes, peinados, productos, etc.

Demanda real del mercado: Se tomaron los datos de las personas que frecuentan la peluquería y se determino que la demanda aproximadamente es de 50 personas en un mes.

Capacidad de compra: las personas están dispuestas a pagar el precio que se les asigna a los servicios, aunque evalúan el precio de la competencia, por lo cual debe haber competitividad en estos.

Hábitos de consumo: Lo mas demandado son los cortes unisex, el manicure y el pedicure es realizado cada vez que se tiene el dinero disponible para realizarlo este no es constante. Los demás servicios también son demandados esporádicamente.

- Se realizo la evaluación de los factores claves de éxito para conocer la situación de la empresa frente a los competidores con la matriz de perfil competitivo.

Tabla 36. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
	PELUQUERIA EMILI			PELUQUERIA DE GLORIA		PELUQUERIA DE IRENE	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	P. PONDERADO	CALIFICACION	P. PONDERADO	CALIFICACION	P. PONDERADO
Precio	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Servicio y atencion	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Ubicación	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24
Disponibilidad	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Actualizacion	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2
Utiliza productos de calidad	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09
Calidad	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
TOTAL	1		3,36		2,71		2,5

Nota:

Calificación: 1. debilidad menor, 2. debilidad mayor, 3. fortaleza menor, 4. fortaleza mayor.

- **Análisis de la Matriz de perfil competitivo**

En la matriz podemos observar que para la peluquería Emili, la peluquería de Gloria y en la peluquería de Irene un factor común a todas es el servicio y la atención obteniendo una ponderación en las tres de 0.6, lo cual indica que es un factor muy importante en este tipo de negocios.

La disponibilidad es otro factor que influye en la fidelización de los clientes y obtuvo la mayor ponderación en la evaluación con 0.2, 0.2 y 0.3 respectivamente.

El tercer factor relevante es la Actualización con una alta ponderación de 0.8, 0.4 y 0.2 ya que las personas siempre están buscando estar a la moda por lo cual una constante actualización en todo lo relacionado a la peluquería influye en la atracción de mayores clientes.

Podemos ver que la calidad es otro factor que le interesa a los clientes y es relevante en la ponderación al obtener una mayor calificación de 0.8 en la cual la peluquería Emili y la peluquería de Gloria son fuertes en esto, además se esfuerzan por manejar productos de alta calidad.

En general la peluquería Emili es la mas fuerte en todos los factores ya que es una peluquería que brinda un muy buen servicio y la calidad lo que es lo más importante para la dueña.

7.3.4. Plan de acción y mejoramiento del área contable y financiera

Seguir implementado el registro de los movimientos contables de la empresa, como las entradas y salidas del negocio, así como las cxc, cxp e inventarios.

7.3.4.1. Aplicación del plan remejoramiento del área contable financiera

Se realizo el balance general final, los indicadores financieros y el estado de resultados.

A continuación se presenta el balance general final para la microempresa en estudio.

Tabla 37. Balance general final de la microempresa La Peluquería Emili

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES				**PASIVOS CORRIENTES**			
CAJA	$50.000		5%	SOBREGIROS BANCARIOS			
BANCOS				OBLIGACIONES BANCARIAS	$1.270.000		100%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	$42.500		5%	PROVEEDORES			
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				ANTICIPOS RECIBIDOS			
INVENTARIO MATERIA PRIMA	$510.000		55%	OTRAS OBLIGACIONES			
INVENTARIO PRODUCTO EN PROCESO				PRESTACIONES SOCIALES			
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO				IMPUESTOS POR PAGAR			
INVENTARIO DE MERCANCIAS							
OTROS [nombre]	$351.667		35%				
A. TOTAL ACTIVOS CORRIENTES →	A	$954.655	46%	**B. TOTAL PASIVOS CORRIENTE** →	B	$1.270.000	100%
ACTIVOS FIJOS				**PASIVOS A LARGO PLAZO**			
MAQUINARIA Y EQUIPO	$450.000		42%	OBLIGACIONES BANCARIAS			
DEPRECIACION	$3.750		0%	CUENTAS POR PAGAR			
VALOR NETO MAQUINARIA Y EQUIPO 1,		$446.250	41%				
MUEBLES Y ENSERES	$650.000		59%	**E. TOTAL PASIVOS A LARGO PL:** →	F		
DEPRECIACION	$5.317		0%				
VALOR NETO MUEBLES Y ENSERES 2,		$632.683	59%	**TOTAL PASIVOS** →	E-F -G	$1.270.000	$1
EQUIPO DE COMPUTO							
DEPRECIACION							
VALOR NETO EQUIPO DE COMPUTO 3,							
VEHICULO							
DEPRECIACION				**PATRIMONIO**			
VALOR NETO VEHICULOS 4,							
CONSTRUCCIONES				CAPITAL	$500.000		40%
DEPRECIACION				UTILIDADES ACUMULADAS	$555.750		54%
VALOR NETO CONSTRUCCIONES 5,				UTILIDADES DEL PERIODO	$43.838		6%
TERRENOS							
B. TOTAL ACTIVOS FIJOS →	(1+2+3+4+5)	D	$1.078.933	**TOTAL PATRIMONIO** →	D+G -H	$743.588	37%
OTROS ACTIVOS							
PAGOS POR ANTICIPADO							
OTROS							
C. TOTAL OTROS ACTIVOS →	C			**TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO** →	B+H+I	$2.013.588	100%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

Se realizó el balance general final arrojando la siguiente información:

- Se tiene como activos corrientes un valor de $934.655
- Pasivos a corto plazo por valor de $1.270.000
- Las utilidades del periodo fueron $43.838

Tabla 38. Indicadores financieros final Peluquería Emili

LIQUIDEZ CORRIENTE	$ 0,7
PRUEBA DE FUEGO	$ 0 5,
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	63,1%
RAZON DE AUTONOMIA	36,9%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	8,5%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	2,2%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	5,9%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	19
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR	
ROTACION DE MATERIAS PRIMAS	89
ROTACION DE PRODUCTO TERMINADO	
ROTACION DE MERCANCIAS	
CAPITAL DE TRABAJO	-$ 335.346

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

- **Liquidez Corriente**: se tiene $0.7 de cada peso que debe en pasivo corriente. Este resultado no es muy bueno ya que lo óptimo es que de mayor a $1, debido a que si me da igual a 1 significa que tiene la cantidad exacta para responder por sus pasivos corrientes.

- **Prueba de fuego:** Por cada peso que debe a corto plazo tiene $0.5 en activos corrientes; por consiguiente la empresa no tiene un buen respaldo económico.

- **Razón de Endeudamiento:** La empresa se encuentra endeudada en un 63.1% lo cual explica que no tiene una buena capacidad de endeudamiento.

- **Razón de Autonomía:** al empresario actualmente le pertenece el 36.9% de su negocio.

- **Rentabilidad sobre las ventas:** La empresa por cada $100 de venta genera $8.5 pesos de ganancia.

- **Rentabilidad sobre activos:** Por cada peso de inversión se genera una rentabilidad del 2.2%. Esta inversión va a tener utilidades mínimas debido a que muchas de estas son consumidas por el propio empresario.

- **Rentabilidad sobre Patrimonio:** Por cada peso invertido en el patrimonio me genera el 5.9% de rentabilidad.

Tabla 39. Cruce de estados financieros por costos vs. Estado de ganancias o pérdidas del periodo Peluquería Emili

		MICROEMPRESAS		
	%	ESTUDIO COSTOS	ESTADO DE GAN. O PERDIDAS	%
VENTAS PROMEDIO MES	100,0%	500.000	518.000	100,0%
COSTOS VARIABLES (-)	32,5%	162.522	174.163	33,6%
MARGEN DE CONTRIBUCION (=)	67,5%	337.478	343.838	66,4%
COSTOS FIJOS Y GASTOS ADM. (-)	59,7%	298.717	300.000	57,9%
UTILIDAD	7,8%	38.762	43.838	8,5%

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2009. 1 archivo de computador.

La empresa presentó un aumento en las ventas, pero se observa un aumento en los costos variables de los productos de 32.5% a 33.6%, debido a un incremento en los precios de los materiales, el margen de contribución se redujo de 67.5% a 66.4%, los costos fijos y los gastos de administración presentaron una reducción del 59.7% a 57.9%, por ultimo dejando un aumento en la utilidad de 7.8% a 8.5%.

Tabla 40. Estado de ganancias o perdidas de al peluquería Emili

Fundación Carvajal
Abriéndole caminos a la equidad

Balance general inicial | Inicio | Balance General final

ESTADO DE GANANCIAS O PERDIDAS

EMPRESA	PELUQUERIA EMILI		
PERIODO DE	30-Mar	A	30-Abr-09

VENTAS

Ventas al Contado	$ 450.000	87%			
ventas a Crédito	$ 68.000	13%			
TOTAL DE VENTAS			A	$ 518.000	

COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO

Inv. Inicial de Materia Prima	$ 488.650				
Inv. Inicial de Producto en Proceso					
Inv. Inicial de Producto Terminado					
Inv. Inicial de Mercancías					
TOTAL INVENTARIOS INICIALES		B	$ 488.650		
Compras de Materia Prima.					
Contado	$ 196.000				
Crédito					
Costos de Fabricación					
Salarios y prestaciones					
Costos producción					
TOTAL COSTOS DE FABRICACION		C	$ 196.000		
Inv. Final de Materia Prima	$ 510.488				
Inv. Final de Producto en Proceso					
Inv. Final de Producto Terminado					
Inv. Final de Mercancías					
TOTAL DE INVENTARIOS FINALES		D	$ 510.488		
COSTO DEL PRODUCTO VENDIDO		B + C - D = E	E	$ 174.163	34%
UTILIDAD BRUTA		A - E = F	F	$ 343.838	66%
GASTOS DE ADMINISTRACION					
Salarios de Adm.					
Gastos Administración	$ 300.000	100%			
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION			G	$ 300.000	58%
UTILIDAD LIQUIDA		F - G = H	H	$ 43.838	8%

Inicio

Costo Materia prima utilizada	$ 174.163
Costo variable en $	$ 174.163
Costo variable en %	33,62%
Margen de contribución en %	66,38%
Costo variable en los costos de fabricación	
Costo variable en los salarios de fabricación	
Costos fijos y gastos	$ 300.000
Dias del periodo	31

Fuente: HINCAPIE, Octavio. Diplomado formación de asesores. Fundación Carvajal. Santiago de Cali, 2008. 1 archivo de computador.

- Del total de las ventas el 87% fueron de contado con un valor de $450.000 y el 13% fueron ventas a crédito por $13.000.
- La utilidad bruta fue de $343.838
- La utilidad liquida fue de $43.838 después de sacar los gastos administrativos de $300.000.

8. CONCLUSIONES

En el programa de las Asesorias a los microempresarios; la consecución del diagnostico permitió identificar las principales acciones a mejorar en cada una de las áreas de las microempresas a través de las Asesorias brindadas por la Fundación Carvajal; esto permitió integrar cada una de sus áreas fundamentales y de esta forma poder analizar de manera específica las fortalezas y debilidades de las microempresas.

Las microempresas evaluadas mediante el diagnostico no presentaban ningún tipo de información contable por el no registro de las entradas y salidas del negocio tampoco conocían el estudio costos, ni conocían su punto de equilibrio; esto es un punto bastante desfavorable pues los microempresarios vendían sus productos sin saber en realidad si estaban teniendo algún tipo de utilidad por dicha venta.

La generación de estrategias de fortalecimiento y crecimiento para las microempresas, además del diseño de los planes de mejoramiento permitió orientar al microempresario en cuanto oportunidades de mejorar sus empresas, y de esta manera incidir en el progreso de sus negocios generando una mejora en la calidad de vida de los propietarios.

A través del diseño y ejecución de los planes de mejoramiento para las microempresas en estudio, se construyeron balances generales finales y estados de resultados; con ello se visualiza un panorama más amplio del estado financiero de las microempresas, lo cual permite tomar decisiones mas acertadas a los microempresarios.

Se puede concluir que al desarrollar este tipo de asesorías en las microempresas se les brinda a los microempresarios la oportunidad de adquirir herramientas y

conocimientos prácticos en el manejo y administración de sus negocios, permitiendo la toma de decisiones certeras en busca del mejoramiento de las microempresas y el éxito empresarial.

Igualmente, el convenio entre la Fundación Carvajal y la Universidad Autónoma de Occidente facilitó la formación de estudiantes asesores, para enfrentarse a un contexto social, logrando cambios en su forma de pensar hacia la vida y hacia las personas que de una u otra forma han tenido que enfrentar situaciones adversas en zonas marginadas de la ciudad y en donde se viven contextos complicados debido a la realidad social de nuestro país y la violencia que enfrentamos día tras día.

9. RECOMENDACIONES

La Fundación FASE debe iniciar un proceso de capacitación a los microempresarios para que ellos adquieran unas bases que le permitan llevar el proceso de asesoria de una forma mas dinámica, para que la información que le aporta el estudiante sea mas comprensible y se le facilite el proceso de retroalimentación la asesor con el microempresario.

Sería importante que los microempresarios que fueron asesorados durante un semestre puedan continuar con otros estudiantes de semestres siguientes para poner en marcha estrategias formuladas y que por el corto tiempo u otros factores no se llevaron a cabo durante el proceso.

La Fundación Carvajal debe realizar una previa selección de los microempresarios para conocer quienes están realmente interesados en el proceso de acompañamiento y asesorias para que se logren promover cambios relevantes en las microempresas.

EL trabajo de asesoria se debe complementar con otras carreras para que haya cada vez mejores ideas y se implementen estrategias enfocadas a cada área.

La universidad debe promover el acompañamiento de estudiantes de otras carreras como publicidad Ingenierías que fortalezcan el proceso de asesoria con temas especializados inherentes a cada carrera.

Se recomienda que las microempresas en cuestión, siempre implementen análisis de sus costos, puntos de equilibrio y márgenes de contribución de sus productos; esto les permitirá estar seguros de la rentabilidad, y saber si están obteniendo ganancias o perdidas y tomar las medidas respectivas.

Los microempresarios deben seguir implementando estrategias como las planteadas en este trabajo, para así fortalecer sus empresas, logrando ser competitivos en el mercado y generar utilidades para sus negocios. También es recomendable que sigan implementando la contabilidad, para así tener información oportuna acerca del estado de las empresas, lo que les permitirá la toma de decisiones mas acertadas.

Se recomienda a la Fundación Carvajal seguir realizando este tipo de actividad con los estudiantes de último semestre de la Universidad Autónoma de Occidente, porque de esta forma los estudiantes tienen la oportunidad de realizar una labor social y de plasmar toda la teoría obtenida durante su carrera.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE Simón, Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, 2005, Pág. 258.

CERTO, Samuel, Administración Moderna, la planeación estratégica, octava edición, Prentice Hall, Bogota, 2001. Pág. 166.

DICCIONARIO DE MARKETING, Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 110.

Emprendedores y microempresarios [en línea], Santiago de Cali, Interactuar, 2009, [Consultado 14 Abril 2009], disponible en Internet: http:// www.interactuar.org.co/.../EmprendedoresyMicroempresarios/.../Default.aspx -

FERREL O.C., HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAENSÉNS Marianela Y FLORES Miguel Ángel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Mc Graw Hill, 2004, Pág. 24.

FERNANDEZ Ricardo, Segmentación de Mercados, Segunda Edición, Thomson Learning, México, 2002. Pág. 12.

FUNDACIÓN CARVAJAL, microempresa, Manual del Asesor, Programa de capacitación empresarial, Segunda edición, 2006, Pág. 12.

GUDIÑO Emma Lucia, CORAL Lucy, Contabilidad 2000, LA contabilidad en la Empresa, Mc Graw Hill, Bogota, 1991. Pág. 5.

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, Marketing, Marketing en un mundo cambiante, Octava edición, Prentice Hall, México, 2001. Pág. 3.

LONGENECKER Justin, MOORE Carlos, PETTY William, Administración de Pequeñas Empresas. Un enfoque emprendedor, Los Empresarios en el Nuevo Milenio, 2ª Edición, México, 2002.

Monografías [en línea], punto de equilibrio y eficiencia, Santiago de Cali, 2006, [consultado 14 Abril de 2009], Disponible en Internet: http:// www.monografias.com/.../punto-equilibrio/punto-equilibrio.

PALLARES Zoilo, ROMERO Diego y HERRERA Manuel, Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005, Pág. 42.

¿Qué es un empresario? [en línea], guía de procedimientos, Santiago de Cali, Cámara de Comercio de Cali, [consultado 03 de Abril de 2009], disponible en Internet: http://www.ccc.org.co/guía/?EntryID=25&View.

ROMERO Ricardo, Marketing, Primera Edición, 1997, Pág. 9.

Sectores priorizados [en línea], Fundación Carvajal, Santiago de Cali, 2008, [consultado 23 de Marzo de 2009], disponible en Internet: http://www.fundacioncarvajal.org.co/.../index.php?

Wikipedia: La enciclopedia libre [en línea], Distrito de Aguablanca, Santiago de Cali, 2008, [Consultado 23 de marzo de 2009], disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Aguablanca.